



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU

**Měření spokojenosti návštěvníků památky UNESCO  
s poskytovanými službami**

**Customer Satisfaction Measurement of the UNESCO  
Monument Services**

Student: Eva Kadlecová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Ostrožná, Ph.D.

Ostrava 2008

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium  
v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity  
Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Eva Kadlecová**

Studijní obor: **Marketing a obchod**

Název tématu:

**Měření spokojenosti návštěvníků památky UNESCO s poskytovanými  
službami**

Anglický název tématu:

**Customer Satisfaction Measurement of the UNESCO Monument  
Services**

**Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í ( o s n o v a ):**

Úvod

1. Charakteristika Českokrumlovského zámku
2. Teoretická východiska měření spokojenosti ve službách
3. Metodika sběru dat
4. Analýza spokojenosti návštěvníků
5. Návrhy ke zvýšení spokojenosti návštěvníků

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0

SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, s. r. o., 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2

KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Ostrožná, Ph. D.

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2008

.....  
student

.....  
vedoucí BP

L. S.

.....  
vedoucí katedry

.....  
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 25. 4. 2008

.....

Eva Kadlecová

Děkuji Ing. Janě Ostrožné, Ph.D. za odborné vedení, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce a správě Státního hradu a zámku Český Krumlov za ochotu a vstřícnou spolupráci.

# **Obsah**

<b>Úvod</b> .....	1
<b>1. Charakteristika Českokrumlovského zámku</b> .....	3
1.1 Historie Státního hradu a zámku v Českém Krumlově .....	3
1.2 Současný stav .....	4
1.3 Organizační struktura .....	5
1.4 Nabídka služeb .....	6
1.5 Ekonomická charakteristika .....	8
1.6 Marketing SHZ Český Krumlov .....	9
<b>2. Teoretická východiska měření spokojenosti ve službách</b> .....	10
2.1 Marketing služeb .....	10
2.2 Marketingový mix služeb .....	11
2.3 Nástroje marketingového mixu služeb .....	12
2.3.1 Produkt .....	12
2.3.2 Cena .....	12
2.3.3 Místo .....	12
2.3.4 Marketingová komunikace .....	13
2.3.5 Lidský faktor .....	13
2.3.6 Materiální předpoklady .....	14
2.3.7 Procesy .....	14
2.4 Spokojenost a potřeby zákazníka .....	15
2.4.1 Výzkum spokojenosti zákazníka .....	16
2.4.2 Význam výzkumu spokojenosti zákazníka .....	21
<b>3. Metodika sběru dat</b> .....	22
3.1 Přípravná fáze .....	22
3.2 Realizační fáze .....	24
3.3 Složení výběrového souboru .....	25
<b>4. Analýza spokojenosti návštěvníků</b> .....	27
4.1 Analýza současného marketingového mixu .....	27
4.2 Vyhodnocení výsledků výzkumu .....	31
4.2.1 Návštěvnost .....	31
4.2.2 Poziční mapa spokojenost - důležitost .....	32
4.2.3 Informovanost o poskytovaných službách .....	34

4.2.4	Návrhy a připomínky návštěvníků .....	37
4.3	Vyhodnocení hypotéz .....	38
<b>5.</b>	<b>Návrhy ke zvýšení spokojenosti návštěvníků .....</b>	<b>39</b>
5.1	Produkt .....	39
5.2	Cena .....	39
5.3	Místo .....	39
5.4	Marketingová komunikace .....	40
5.5	Lidský faktor .....	42
5.6	Materiální prostředí .....	42
5.7	Procesy .....	43
<b>Závěr</b> .....		<b>45</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....		<b>47</b>
<b>Seznam použitých zkratk</b> .....		<b>49</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b> .....		<b>50</b>
<b>Seznam příloh</b> .....		<b>51</b>



# Úvod

Česká republika disponuje velkým bohatstvím národního kulturního dědictví. Památková péče pomáhá zachovávat tento historický poklad pro příští generace. Úroveň památkové péče poukazuje na to, jaká je v zemi kultura a vzdělanost.

Uchování památkového bohatství má nejen v současnosti, ale zejména do budoucna velký historický a rovněž ekonomický význam. Jedná se prokazatelně o jeden z důležitých prvků společenského života, který může významně podpořit hospodářský růst ve státě.

Veřejný sektor neklade velký důraz na zisk, ale na zachování duchovních hodnot, které zde byla uchovávány po staletí. Situaci této kulturní sféry však provází několik problémů, mezi které se řadí například nízká návštěvnost, špatný stav kulturních památek, dosud nevyřízené restituce památek, problémy v oblasti financování či krádeže a ničení vystavovaných exponátů. Jednou z možných příčin nízké návštěvnosti je zejména nespokojenost návštěvníků. Kulturní organizace by proto neměly opomíjet marketingový výzkum zaměřený na spokojenost svých návštěvníků, aby docílily zvýšení nebo alespoň zachování počtu návštěvníků.

Státní hrad a zámek v Českém Krumlově se sice dle mého názoru nepotýká s nízkou celkovou návštěvností. Především má velmi vysokou návštěvnost I. prohlídkové trasy. Nemá však takovou návštěvnost i u ostatních prohlídkových tras či dalších expozic v areálu zámku. Také zde spatřuji malou informovanost domácích i zahraničních návštěvníků s akcemi pořádanými v areálu zámku, kdy jsou v některých dnech vyhrazeny bezplatné prohlídky nebo se konají jiné kulturní akce.

Dané téma jsem si zvolila z toho důvodu, že jsem v srpnu a září roku 2007 pracovala na zámku v Českém Krumlově jako průvodkyně. Zajímalo mě, jak jsou návštěvníci spokojeni se službami poskytovanými během prohlídky a jaká opatření by se měla přijmout, aby návštěvníci trávili více času v areálu zámku, opětovně se vraceli, případně doporučovali návštěvu tohoto památkového objektu.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, jak jsou návštěvníci zámku spokojeni se službami, které správa hradu nabízí. Tento záměr budu realizovat prostřednictvím marketingového výzkumu formou dotazování, ve kterém se zaměřím pouze na české

návštěvníky. Po následném vyhodnocení získaných dat navrhnu prostřednictvím nástrojů marketingového mixu vhodná doporučení, jak zvýšit spokojenost návštěvníků této kulturní památky.

# 1. Charakteristika Českokrumlovského zámku

V první části mé práce se věnuji historii Českokrumlovského zámku, jeho současnému stavu, organizační struktuře, službám, které jsou poskytovány správou hradu a také jeho ekonomické charakteristice.

## 1.1 Historie Státního hradu a zámku v Českém Krumlově

Českokrumlovský zámek náleží svým rozsahem a umělecko-historickým významem k nejpozoruhodnějším památkovým objektům v České republice. Svou velikostí se řadí na 2. místo hned za Pražský hrad. Od roku 1992 je zapsán na Seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO, objektu navíc náleží čestné označení Národní kulturní památka. Zámek má dlouhou historii, jejíž počátky se datují od poloviny 13. století, kdy zde v roce 1253 založili své sídlo páni z Krumlova, jedna z větví mocného rodu Vítkovců, jejichž erbovním znakem byla pětিলistá růže.

Páni z Krumlova však roku 1302 vymřeli a hrad zdělili jejich příbuzní Rožmberkové. S jejich jménem je spojena doba největšího rozkvětu města i hradu. Ve druhé polovině 16. století získal hrad podobu honosné renesanční rezidence. V této době představovali vladaři z rodu Rožmberků přední osobnosti české šlechty, vzdělané humanisty, mecenáše kultury a umění, schopné politiky, zaujímající nejvyšší úřady v Království českém.

Po třech stoletích jejich vlády, v roce 1602, poslední Rožmberk, Petr Vok, byl nucen kvůli vysokým dluhům odprodat panství. Krumlovské panství odkoupil císař Rudolf II. Habsburský. O 20 let později, v roce 1622, Císař Ferdinand II. Habsburský věnoval královský majetek knížeti Janu Oldřichovi z Eggenbergu, představiteli rakouského knížecího rodu, a to za jeho finanční výpomoc a služby, které mu prokazoval na začátku třicetileté války. Významnou osobností tohoto rodu byl Jan Kristián I. z Eggenbergu. Po období třicetileté války se vymanil z hospodářské a umělecké stagnace a z Českého Krumlova vytvořil reprezentativní barokní sídlo.

Eggenbergové vymřeli bez potomků v roce 1719 a na Krumlov přišla nová rodová dynastie - knížecí rod Schwarzenbergů. Prvním představitelem tohoto rodu byl kníže Adam František ze Schwarzenberga, který zdědil majetek po své tetě Marii Ernestině Eggenbergové. Velkým přínosem pro Českokrumlovský zámek byla vláda jeho syna Josefa Adama ze Schwarzenbergu, který rozvinul značnou stavební aktivitu. V polovině

18. století došlo k mnoha přestavbám a úpravám. Výrazných změn doznala zámecká kaple, Maškarní a Zrcadlový sál, zámecká zahrada. Byla vystavěna zimní jízdárna a především došlo k přestavbě starého eggenberského divadla, ze kterého vzniklo dnešní zcela unikátní barokní divadlo. Po polovině 19. století zámek Český Krumlov ztratil roli hlavního rodového sídla krumlovsko-hlubocké větve Schwarzenbergů a od 20. století přestal být pravidelně obýván.

Vznik samostatného československého státu, rušícího šlechtická privilegia a zákon o pozemkové reformě, dokončené v roce 1931, znamenal pro Schwarzenbergy ztrátu rozsáhlých půdních fondů, statků, lesů a průmyslových podniků. V roce 1939 odešel poslední reprezentant rodu JUDr. Adolf ze Schwarzenbergu do zahraničního exilu. V roce 1940 byl majetek rodu Schwarzenbergů zkonfiskován gestapem, po válce v květnu 1945 byla zavedena česká národní správa. V roce 1947 vstoupil v platnost zákon č. 143/47 Sb. tzv. *Lex Schwarzenberg*, kterým majetek schwarzenberské primogenitury na území Československa přešel na Zemi českou. Po zrušení zemského zřízení v roce 1950 se stal definitivně majetkem československého státu a správu zámku v Českém Krumlově převzala Státní památková správa Praha, která zahájila inventarizaci veškerého movitého majetku.

## 1.2 *Současný stav*

V roce 1991 zřídilo ministerstvo kultury Československé republiky podle zákona č. 20/87 Sb. Státní památkový ústav v Českých Budějovicích. Od toho roku Státní památkový ústav v Českých Budějovicích vykonává právo hospodaření s majetkem na zámku v Českém Krumlově. Československý stát zpřístupnil zámek veřejnosti, ale údržba areálu, která si vyžadovala značné finanční prostředky byla nedostatečná a zámek chátral.

Zámecký komplex i město Český Krumlov získalo postupně status nejvyšší památkové ochrany. V roce 1963 bylo město prohlášeno městskou památkovou rezervací, v roce 1989 byl areál zámku vyhlášen národní kulturní památkou a v roce 1992 byl celý historický komplex zapsán do Seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Zámek tím získal mezinárodní prestiž lákající jak domácí, tak především zahraniční turisty.

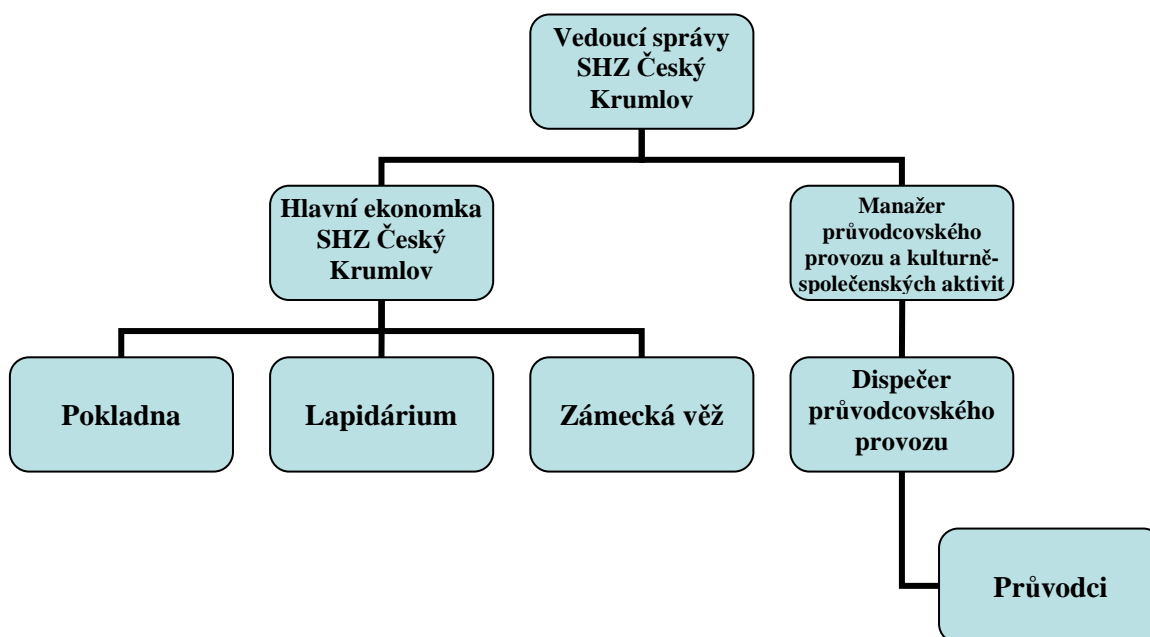
V současné době je prvořadým úkolem Správy zámku Český Krumlov, a celé řady spolupracujících institucí, zřizovatele - Ministerstva kultury České republiky a správce - Státního památkového ústavu v Českých Budějovicích, postupná obnova zámku.

### 1.3 Organizační struktura

Českokrumlovský zámek je ve vlastnictví státu a jeho péče je svěřena Národnímu památkového ústavu v Českých Budějovicích, a to z pověření Ministerstva kultury ČR. V areálu zámku se nachází detašované pracoviště Národního památkového ústavu České Budějovice s působností pro městskou památkovou rezervaci Český Krumlov a Správa hradu a zámku Český Krumlov. Jejím úkolem je zvelebování, údržba a provoz zámeckých objektů.

Mezi klíčové zaměstnance patří zejména vedoucí správy zámku, manažer průvodcovského provozu, hlavní ekonomka, pokladní a mimosezónní i sezónní průvodci. Schématické znázornění operativního jádra provozu Státního hradu a zámku Český Krumlov zobrazuje obr.1.1.

Obr. 1.1 Schéma operativního jádra návštěvního provozu



Zdroj: [14]

#### Pracovní náplň nejdůležitějších provozních zaměstnanců:

**Hlavní ekonom** vede ekonomickou agendu správy zámku a zajišťuje účetní operace pro ekonomický úsek NPÚ v Českých Budějovicích. Sestavuje a vypracovává návrh na hospodářský plán, průběžně sleduje plnění rozpočtu, provádí kontrolu hospodaření. Zajišťuje objednávkový režim pro veřejnost, vede a kontroluje pokladní centra, přebírá a odvádí tržby.

**Pokladní** zajišťuje prodej vstupenek domácí i zahraniční veřejnosti formou hotovostního a bezhotovostního styku. Efektivně organizuje prohlídky v závislosti na čase, počtu návštěvníků, jazykové skladbě návštěvníků. Pomáhá návštěvníkům s orientací v areálu zámku. Koordinuje návštěvnický provoz s dispečerem.

**Manažer průvodcovského provozu a kulturně-společenských aktivit** má na starosti přijímání, výběr a školení průvodců. Sestavuje pro ně měsíční pracovní plány. Dále organizuje společenské a kulturní akce na SHZ Český Krumlov a provádí analýzy návštěvnického provozu.

**Dispečer průvodcovského provozu** podává odborný výklad návštěvníkům zámku. Denní činnost průběžně koordinuje s pracovištěm objednávek, pokladnou a manažerem provozu. Je reprezentantem památky UNESCO svým vzhledem, vystupováním, odborností, taktem a vstřícností. Zodpovídá za denní rozvrh a efektivní využití sezónních průvodců.

**Průvodci** provázejí skupiny návštěvníků zámeckými interiéry, podávají návštěvníkům odborné informace. Sezónní průvodci procházejí průvodcovským školením a jsou rovněž připravováni na kritické momenty, které mohou nastat během prohlídky zámeckých interiérů (nevolnost návštěvníka, krádež vystaveného exponátu).

## **1.4 Nabídka služeb**

V areálu Státního hradu a zámku v Českém Krumlově se nachází více než čtyřicet budov soustředěných kolem pěti zámeckých nádvoří. Zámek je otevřen v období od 1. dubna do 31. října denně kromě pondělí. Návštěvníci si mohou vybrat z rozmanité nabídky služeb, které lze členit na služby základní a doplňkové.

### **Základní služby**

Návštěvníkům zámku jsou zpřístupněny nejvýznamnější části interiérového charakteru, a to dvě prohlídkové trasy a zámecké barokní divadlo. Tyto prohlídkové expozice lze považovat za základní služby poskytované zámkem.

**I. prohlídková trasa** je zaměřena na prohlídku původních zámeckých interiérů z doby renesance a baroka. Zahrnuje zámeckou kapli sv. Jiří, Eggenberský sál se "zlatým" kočárem, Baldachýnový salón a Maškarní sál;

Celá **II. prohlídková trasa** je zaměřena na historii rodu Schwarzenbergů. Trasa začíná návštěvou Schwarzenberské portrétní galerie s obrazy příslušníků rodu a končí prohlídkou chodeb Plášťového mostu;

**Barokní divadlo** na zámku v Českém Krumlově je jedním z nejzachovalejších barokních divadel na světě a v jeho fondu se nalézají dochovaná originální budova, orchestřiště, jeviště, mašinerie, kulisy, libreta, kostýmy.

### **Doplňkové služby**

Doplňkové služby představují pro návštěvníky služby navíc a lze je shrnout do těchto kategorií: ostatní expozice, prodejny turistických suvenýrů, restaurace a občerstvení, pronájem prostor a gastronomické provozy. Tyto služby jsou podrobněji rozebrány v kapitole čtyři, v analýze marketingového mixu.

#### **1) Ostatní expozice**

Tyto expozice mají podobu zejména exteriérového charakteru a patří zde zámecké lapidárium, zámecká věž, zámecká zahrada a medvědí příkop.

#### **2) Prodejny turistických suvenýrů**

Turistické informace a servis v areálu zámku zajišťuje agentura Unios Tourist Service.

#### **3) Restaurace a občerstvení**

Areál Státního hradu a zámku Český Krumlov nabízí tři možnosti stravovacích (restauračních) zařízení umístěných v historických interiérech Máselnice, Zámecké jízdárny a v rytířské krčmě Markétě.

#### **4) Pronájem prostor, gastronomické provozy**

Prostory zámku jsou také pronajímány ke kulturně-společenským akcím. Kromě hudebních festivalů či divadelních představení na otáčivém hledišti se zde konají výstavy pořádané Mezinárodní agenturou českého designu nebo Galerií Doxa.

Gastronomické provozy bývají využívány pro svatby, promoce, rauty, garden party, koktejly, plesy, konference a semináře v Maškarním nebo Zrcadlovém sále.

Jak jsem již zmínila výše, prostředí zámku nabízí širokou oblast kulturního využití. Každoročně se pořádají Slavnosti pětilisté růže, kdy se město vrací do doby renesance,

Májové slavnosti, Svatováclavské slavnosti, které mají podobu podzimního jarmarku obohaceného divadelními a koncertními vystoupeními.

Mezi významné kulturně-společenské akce patří:

#### Den s handicapem - Den bez bariér

Smyslem akce je zpřístupnit handicapovaným návštěvníkům celý areál zámku a jsou pro ně naplánovány prohlídkové trasy zdarma.

#### Ekofilm

Mezinárodní filmový festival o životním prostředí, přírodním a kulturním dědictví je nejstarším soutěžním filmovým festivalem v Evropě. Pro návštěvníky je zřízena individuální projekce všech soutěžních filmů v prostorách zámecké Mincovny a vstup na tuto akci je zdarma.

### ***1.5 Ekonomická charakteristika***

Zámek získává dotační prostředky od Ministerstva kultury ČR v rámci programu Záchrany architektonického dědictví. V loňském roce činil tento příspěvek 3 250 000,- Kč, z toho 1 700 000,- Kč bylo určeno na celkovou postupnou obnovu interiérů a fasád zámecké kovárny a 1 550 000,- Kč bylo použito na restaurování a opravu horního hradu.

Chov medvědů v prostorách zámku finančně zajišťuje z větší části správce památky, Národní památkový ústav České Budějovice, sponzoři prostřednictvím Nadace Barokního divadla a do kasiček umístěných u výběhů přispívají i návštěvníci zámku.

Národní památkový ústav v Českých Budějovicích taktéž každoročně stanovuje zámku hospodářský plán, který je závazný. Hospodářský plán byl v návštěvnické sezóně 2007 zámkem splněn a překročen.

Ačkoliv je tato památka zapsána na Seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO, nezískala a dodnes nezískává žádné finanční prostředky. Toto označení lze však chápat jako obchodní značku díky níž se řadí mezi světové kulturní památky.

Mezi příjmy SHZ se řadí zejména příjmy ze vstupného, příjmy z kulturně-společenských aktivit a ostatní příjmy, jejichž souhrn je zobrazen v tab. 1.1. Podrobná struktura příjmů je zařazena v příloze č. 4.



Tab. 1.1 Přehled celkových příjmů SHZ Český Krumlov za období od 1.1. – 31.10. 2007

Vstupné	27.558.950,00,- Kč
Nájmy krátkodobé	2.361.776,00,- Kč
Nájmy dlouhodobé	5.605.496,00,- Kč
Ubytovny	81.580,00,- Kč
Výpěstky	16.313,00,- Kč
<b>Celkem:</b>	<b>35.624.115,00,- Kč</b>

Zdroj: [14]

## ***1.6 Marketing SHZ Český Krumlov***

Marketing v prostředí památky UNESCO je cíleným marketingem. Spočívá v rozčlenění potencionálních zákazníků do několika specializovaných segmentů a snaží se vyjít vstříc jejich specifickým potřebám nabídkou specializovaných služeb. Tyto služby jsou popsány v části 1.4.

Další marketingovou aktivitou Českokrumlovského zámku je marketingová komunikace, která probíhá na bázi public relations, a to formou kulturně-společenských aktivit, publikační činností vedoucích pracovníků či odborných článků v novinách. Osobní komunikace je uskutečňována prostřednictvím průvodců a personálu, který je v každodenním styku s návštěvníky a jedná se o zaměstnance zámeckých pokladen, zámecké věže a Lapidária.

## 2. Teoretická východiska měření spokojenosti ve službách

Tato část mé práce přibližuje získané poznatky z teorie marketingu služeb, marketingového výzkumu služeb a jeho spokojenosti. Měření spokojenosti je orientováno do oblasti služeb. Služby mají svá výrazná specifika, která se promítají i do marketingu.

### 2.1 *Marketing služeb*

Marketing služeb představuje koncepci marketingu modifikovanou pro obory služeb [13].

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.“<sup>1</sup>

#### Základní vlastnosti služeb

Nehmotnost – je nejcharakterističtější vlastností služeb. Nelze ji zhodnotit žádným fyzickým smyslem – není možné si ji před nákupem prohlédnout či ohmatat [4].

Neoddělitelnost – znamená vázanost služby na jejího poskytovatele a zákazník se současně stává jejím spoluproducentem [4].

Proměnlivost – kvalita služeb je proměnlivá a velmi závisí na tom, kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu poskytuje [4].

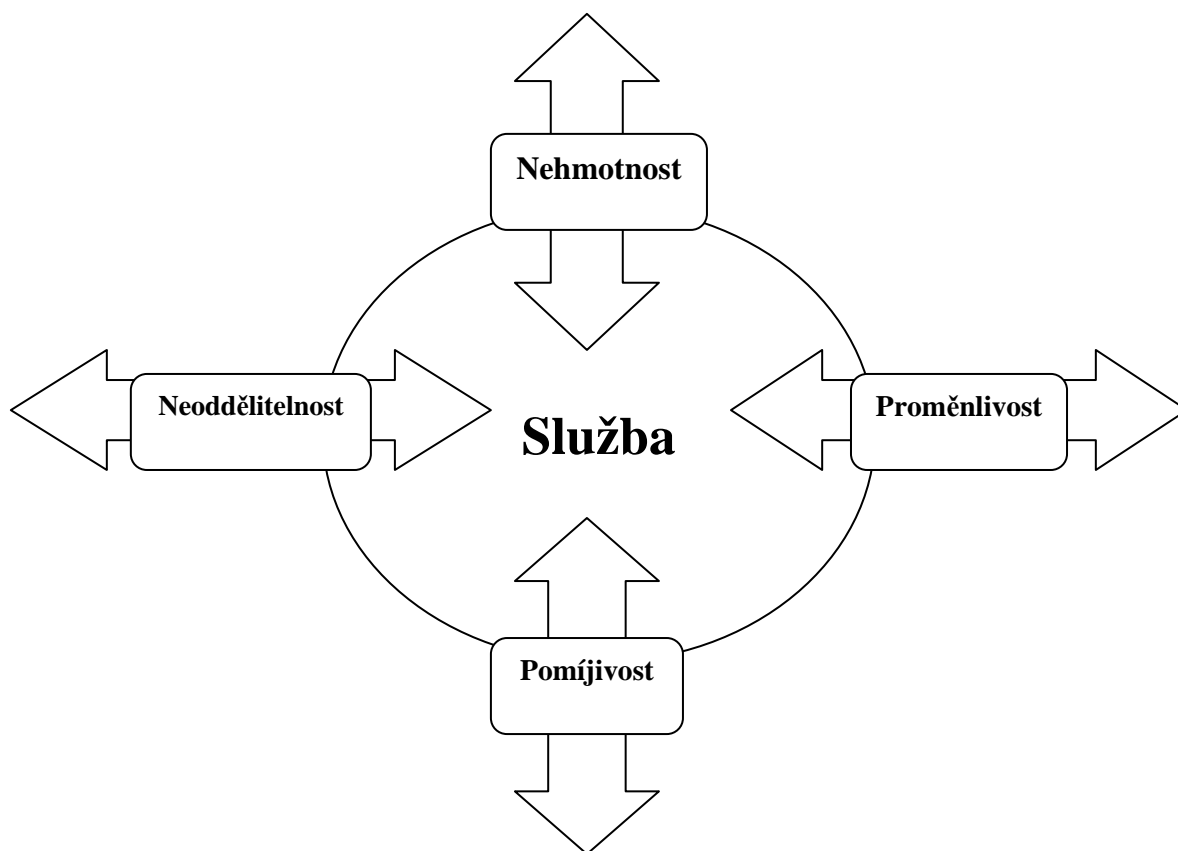
Pomíjivost – služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet [4].

Nemožnost vlastnictví – při poskytování služby nezískává zákazník směnou za své peníze žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby [4].

---

<sup>1</sup> Janečková, L., Vašítková, M. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0 str. 12

Obr. 2.2 Kontinuum vlastností služeb



Zdroj: [13]

Teorie kontinua [7] je užitečná při hodnocení uvedených vlastností služeb. Vzhledem k tomu, že se uvedené vlastnosti projevují u služeb s rozdílnou intenzitou a mohou je vykazovat i výrobky, bude vhodnější služby definovat jako činnosti, které mají tendenci k nehmotnosti, neoddělitelnosti od poskytovatele, pomíjivosti a proměnlivosti. Každá služba představuje specifickou kombinaci těchto faktorů (obr. 2.1).

Vlastnosti služeb ovlivňují vnímání služeb ze strany zákazníka, hodnocení jeho kvality a následně tak ovlivňují využití marketingových nástrojů v marketingu služeb, včetně marketingového výzkumu [7].

## 2.2 Marketingový mix služeb

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, pomocí kterých organizace formuje vlastnosti služeb nabízených zákazníkům a vedoucí k uspokojování jejich potřeb. Tradiční marketingový mix se skládá ze 4P, avšak v souvislosti s vlastnostmi služeb, uvedenými

výše, došlo k modifikaci a následnému rozšíření marketingového mixu o další 3P. Marketingový mix služeb tedy tvoří 7P a zahrnuje: výrobek nebo službu – Product, cenu – Price, místo – Place, marketingovou komunikaci – Promotion, lidský faktor – People, materiální předpoklady – Physical Evidence a procesy – Process [4].

## **2.3 *Nástroje marketingového mixu služeb***

### **2.3.1 Produkt**

Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží nebo kombinace všech tří výstupů. Služba je soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užitky nebo výhody [4].

Podle Sasseru obsahuje pojem služba tři prvky [4]:

- materiální prvky – jsou hmotné složky služby, které službu doplňují nebo umožňují její poskytnutí;
- smyslové požitky – rozeznáváme je našimi smysly – zvuky, ticho, vůně;
- psychologické výhody nabídky – určení této výhody je subjektivní a pro každého zákazníka jiné.

### **2.3.2 Cena**

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který vytváří danému podnikatelskému subjektu příjmy. Cena je částka, za kterou jsou služby či produkty nabízeny na trhu a je to také vyjádření hodnoty, které se musí zákazník vzdát, aby daný produkt či službu získal [4].

V oblasti marketingu služeb se používají dvě metody stanovení cen služeb. Mezi tyto metody patří objektivně a subjektivně stanovené ceny [4].

### **2.3.3 Místo**

Místo souvisí s umístěním služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby. Rozhodování o umístění služby bývá často kompromisem mezi potřebami producenta a požadavky zákazníka.

Organizace poskytující služby se liší podle toho, zda jsou spotřebitelé nuceni cestovat za službou, nebo služba přichází za nimi. Na tom závisí i volba umístění

provozovny služeb. Vliv neoddělitelnosti lze omezit pomocí elektronických a telekomunikačních služeb. Výběr zprostředkovatelů ovlivňuje především charakter služby, pohodlí a potřeby zákazníků a náklady na distribuci [4].

### **2.3.4 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace je pro marketing služeb nezbytná, jelikož přibližuje nehmotný produkt spotřebiteli. V důsledku neoddělitelnosti služby od producenta je zvýrazněna úloha osobního prodeje a ústní reklamy [4].

Mezi tradiční nástroje marketingové komunikace se řadí [4]:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relations,
- direct marketing,
- internetová komunikace.

### **2.3.5 Lidský faktor**

Lidé se stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Součástí procesu poskytování služby je i zákazník a z tohoto důvodu může její kvalitu ovlivnit také on [4].

Zahrnuje dvě kategorie [13]:

- a) poskytovatelé služeb – zaměstnanci,
- b) příjemci služeb – zákazníci.

Zákazníci ve službách plní 3 důležité role [13]:

1. roli spolu-producentů služeb,
2. roli uživatelů,
3. roli nositelů informací.

Podle toho, v jakém kontaktu jsou zaměstnanci se zákazníky, rozlišujeme čtyři skupiny pracovníků (viz tab. 2.2).

Tab. 2.2 Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky

	Přímý vztah k marketingovému mixu	Nepřímý vztah k marketingovému mixu
Častý kontakt se zákazníkem	Kontaktní pracovníci	Obsluhující pracovníci
Výjimečný nebo žádný kontakt se zákazníkem	Koncepční pracovníci	Podpůrní pracovníci

Zdroj: [13]

### 2.3.6 Materiální předpoklady

Materiálními předpoklady se rozumí prostředí, ve kterém je služba poskytována. V důsledku nehmotnosti služeb by měly organizace zabývající se produkcí služeb zahrnout do svých marketingových úvah také materiální prostředí. Materiální prostředí vytváří interiér, umístění zařízení v interiéru, exteriér budov, kde jsou služby provozovány. K ovlivňování lidí slouží také vytváření atmosféry služeb, která může mít podobu hudby, vůně, zrakových vjemů, barev, teploty či chladu v místnosti. Dalším prvkem vizuální identifikace určité služby je užívání drobných materiálních podnětů, které si zákazník po obdržení služby odnese s sebou a které samy o sobě nemají výraznou hodnotu, ale v jeho očích mohou představovat důležité atributy, které mu napomáhají k odlišení konkurenčních služeb. Takovéto prostředí se nazývá periferní prostředí a může jím být např. kvalitně zpracovaná vstupenka, vizitka s adresou, mapa města, pohlednice s obrázkem hotelu [4].

### 2.3.7 Procesy

Procesy zahrnují postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy a rutiny, pomocí nichž je služba poskytována zákazníkovi [13].

Proces poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se projevuje jako řada určitých kroků. Podle počtu těchto kroků hodnotíme složitost procesu poskytování služeb, zatímco možnost volby způsobu poskytování služby vyjadřuje různorodost procesu poskytování služeb.

V procesu poskytování služby dochází většinou k přímému setkávání zákazníka se službou v určitém přesně měřitelném časovém období. Kontakt zákazníka se službou se týká všech prvků služby včetně osobních kontaktů se zaměstnanci v určitém materiálním prostředí a využití hmotných prvků služby. V některých případech je služba poskytnuta a spotřebována přímo v okamžiku této interakce [4].

## **2.4 *Spokojenost a potřeby zákazníka***

Zákazníci jsou náročnější, mobilnější, vybíravější a velice snadno a rychle se orientují v nabídce trhu. Životní styl, preference a potřeby zákazníků se v posledních letech výrazně změnil. Pro firmy působící v oblasti služeb se stává stále těžší nejenom získávat nové zákazníky, ale i udržet si ty stávající. Poznat a pochopit potřeby zákazníků, jejich postoje, hodnoty a chování je pro tyto firmy životně důležité. V podstatě se jedná o nutnost vytvoření určitého vztahu se zákazníky, který bude respektovat kromě výše uvedených potřeb, postojů a chování zákazníků také i proces vnímání a hodnocení toho, co zákazníci považují za hodnotné (hodnoty zákazníka). Poskytovatelé služeb by se měli zaměřit na hodnotu zákazníka, zejména na to, co nejvíce přispívá ke zvyšování jeho spokojenosti a loajality a na řízení vztahu se svými zákazníky, aby uhájili a posílili svou konkurenční pozici na trhu. [10].

Spokojenost zákazníka vyjadřuje, jak jednotlivec vnímá provedení výrobku a služeb vzhledem ke svému očekávání [8].

Spokojenost spotřebitele stoupá, když výrobek (služba) splňuje jeho očekávání. Uspokojení závisí na vztahu mezi relativními úrovněmi očekávání a daným výrobkem (službou). Spotřebitelé jsou velmi spokojeni, když výsledky překračují jejich očekávání, vyhovují-li výsledky očekáváním, jsou spokojeni. Jsou ale zklamáni, jestliže výrobek (služba) očekávání nesplní. Míra zklamání závisí na tom, jak spotřebitelé zhodnotí rozdíl mezi očekáváním a skutečným stavem.

Cílem organizací působících ve veřejném sektoru je spíše přispívat ke spokojenosti než přinášet zisk nebo se zabývat prodejem, takže analýza spokojenosti spotřebitele a jeho očekávání je pro ně minimálně stejně důležitá. Očekávání se vytváří na základně minulé zkušenosti lidí s organizací a její službou a podle jejího image [3].

Organizace ovlivňuje míru tohoto uspokojení jak provedením služby, tak očekáváními, která vzbuzují. Jestliže budou příliš vysoká, pravděpodobně to povede k následné nespokojenosti; naopak velmi nízká očekávání nejspíše vyvolají velkou spokojenost a v budoucnosti vzniknou patrně problémy s jejich udržením. Nejjistější způsob pro neziskovou organizaci spočívá v dodání výrobku (služby) určité úrovně, o níž by měli být zákazníci přesně informováni.

O spokojenosti spotřebitele lze rovněž usuzovat podle stížností a zlepšovacích návrhů nebo na základě výsledků průzkumu spokojenosti zákazníků [3].

Jak jsem již zmínila výše, jednou z hlavních věcí, které organizace musí znát, je vědět, co zákazníci potřebují, jak intenzivně tuto potřebu prožívají, jaká je hierarchie jejich potřeb a jak se mění potřeby v čase. Prostředkem zjištění těchto potřeb je jejich výzkum.

Výzkum potřeb zahrnuje celou problematiku v oblasti zjišťování a sledování stávajících a nových potřeb a hledání nových cest jejich uspokojování, a to v nejrůznějších formách [7].

Výzkum potřeb je možno rozlišit na:

Základní výzkum potřeb – představuje dlouhodobé předpovědi a prognózy, které sledují a analyzují tendence a trendy ve vývoji potřeb. Vývoj potřeb je zkoumán především v souvislosti s uspokojováním stávajících potřeb nebo vyvoláváním potřeb nových [6].

Aktuální výzkum potřeb – je zaměřen na zjišťování současných potřeb v souvislosti s jejich uspokojováním [7].

#### **2.4.1 Výzkum spokojenosti zákazníka**

Hodnocení spokojenosti zákazníka nabývá stále většího významu. Spokojenost zákazníka patří do skupiny nehmotných zdrojů, které jsou pro úspěšnost firmy jedním z rozhodujících kritérií.

Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu, která spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách služby a následné konfrontaci s charakteristikami po jejím nákupu. Pokud skutečnost předčila očekávání, je zákazník spokojen, jestliže nedosáhla očekávání, zákazník je nespokojen [2].



Měření spokojenosti zahrnuje kvantitativní a kvalitativní měření, a také různé způsoby kontaktu se zákazníky.

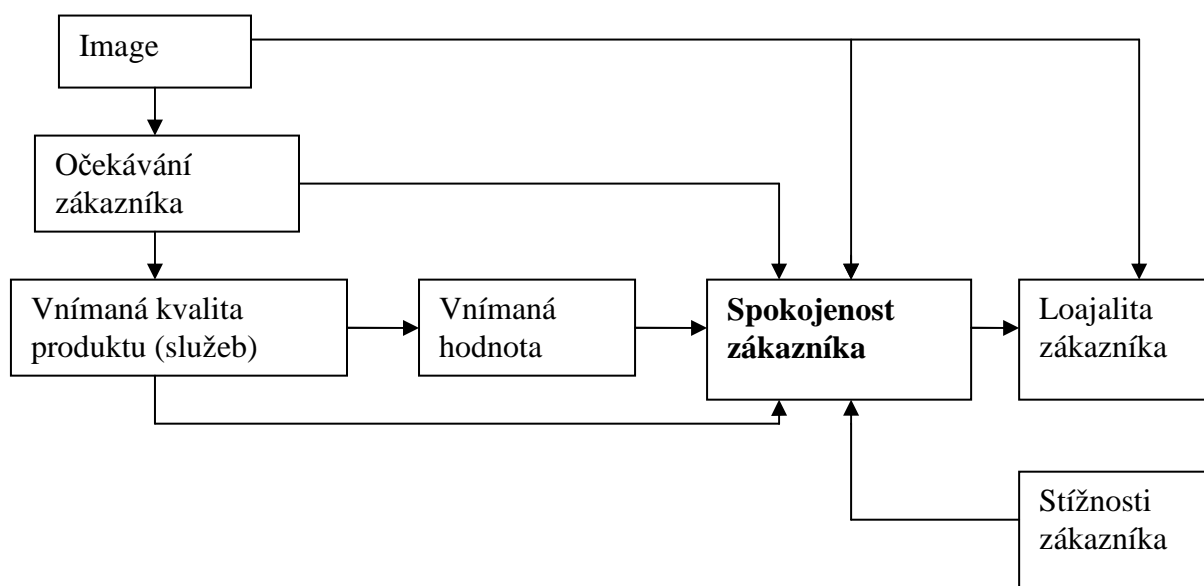
Měření hladiny spokojenosti spotřebitele a jejích rozhodujících činitelů je důležité pro všechny firmy. Tyto údaje mohou být využity k udržení zákazníka, prodeji většího počtu výrobků a služeb, zlepšení kvality a hodnoty nabídek, k zajištění účinnější a hospodárnější činnosti. Platí, že jen spokojený zákazník má tendenci se opakovaně vracet ke své oblíbené značce a navíc dále sdělovat ostatním své pozitivní zkušenosti [2].

Měření spokojenosti zákazníka se provádí pomocí indexu spokojenosti zákazníka (ACSI, ECSI) [2].

Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinovaná určitým počtem měřitelných proměnných [2].

Vztahy mezi jednotlivými hypotetickými proměnnými je možno vyjádřit následujícím modelem (obr. 2.3).

Obr. 2.3 Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: [2]

**Image** se jako hypotetická proměnná vztahuje k produktu (službě), značce, organizaci. Představuje zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka. Vychází ze spokojenosti zákazníka, z průzkumu konkurence [2].

Měřitelné proměnné [2]:

- důvěra v činnost firmy, v poskytované služby,
- stabilita firmy (tradice, pověst),
- flexibilita a inovativnost k přání a problémům zákazníků.

**Očekáváníí zákazníka** se vztahuje k očekáváníí produktu (služby) individuálním zákazníkem. Očekáváníí je výsledkem propagace produktu (služby) a předešlých zkušeností a má přímý vliv na spokojenost zákazníka [2].

Měřitelné proměnné [2]:

- příjemné a vhodné prostředí firmy,
- dostupnost,
- pružnost,
- kvalita a cena nabízených služeb.

**Vnímání kvality zákazníkem** se týká jednak samotného produktu (služby), jednak doprovodných služeb (servisu, předvedení, popisu služby, kvality personálu, otevírací doby) [2].

Měřitelné proměnné [2]:

- kvalita celkového balíku zakoupených služeb,
- péče o zákazníka a poskytnuté osobní užitky,
- široký výběr nabízených produktů/šíře sortimentu,
- spolehlivost, pružnost a přesnost poskytovaných služeb.

**Vnímání hodnoty** je spojeno s cenou výrobku (služby) a očekávanou kvalitou. Vyjadřuje se jako poměr ceny a vnímání kvality [2].

Měřitelné proměnné [2]:

- hodnocení úrovně ceny v porovnání s kvalitou poskytnutých služeb,
- pozice firmy na trhu (pozice vůči konkurenci),
- odbornost personálu (kvalifikace, ochota),

### ***Spokojenost zákazníka***

Měřitelné proměnné [2]:

- celkové uspokojení potřeb a očekávání užítka zákazníka,
- celková spokojenost,
- spokojenost s jednáním personálu (odbornost a vstřícnost).

***Stížnosti zákazníka*** jsou důsledkem srovnání výkonu a očekávání. Vznikají v případě negativní neshody očekávání [2].

Měřitelné proměnné [2]:

- četnost stížností,
- spokojenost s vyřízením stížností.

***Loajalita (věrnost) zákazníka*** se vytváří v případě pozitivní neshody. Projevuje se opakovaným nákupem a cenovou tolerancí [2].

Měřitelné proměnné [2]:

- doba využívání služeb,
- pravděpodobnost opakování nákupu služby,
- četnost kontaktů s organizací (doporučení služeb přátelům a známým).

Každou z hypotetických proměnných je třeba determinovat několika měřitelnými proměnnými a následně určit podle vztahu [2]:

$$\text{Index spokojenosti zákazníka: } \epsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} \cdot x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^n v_{ij}}$$

$\epsilon_j$	index spokojenosti zákazníka
$v_{ij}$	váha i-té měřitelné proměnné pro j-tou hodnotu
$x_{ij}$	hodnota měřitelné proměnné
číslo 10	vztahuje se k použité škále (stupnice od 1 do 10)
$n$	počet měřitelných proměnných

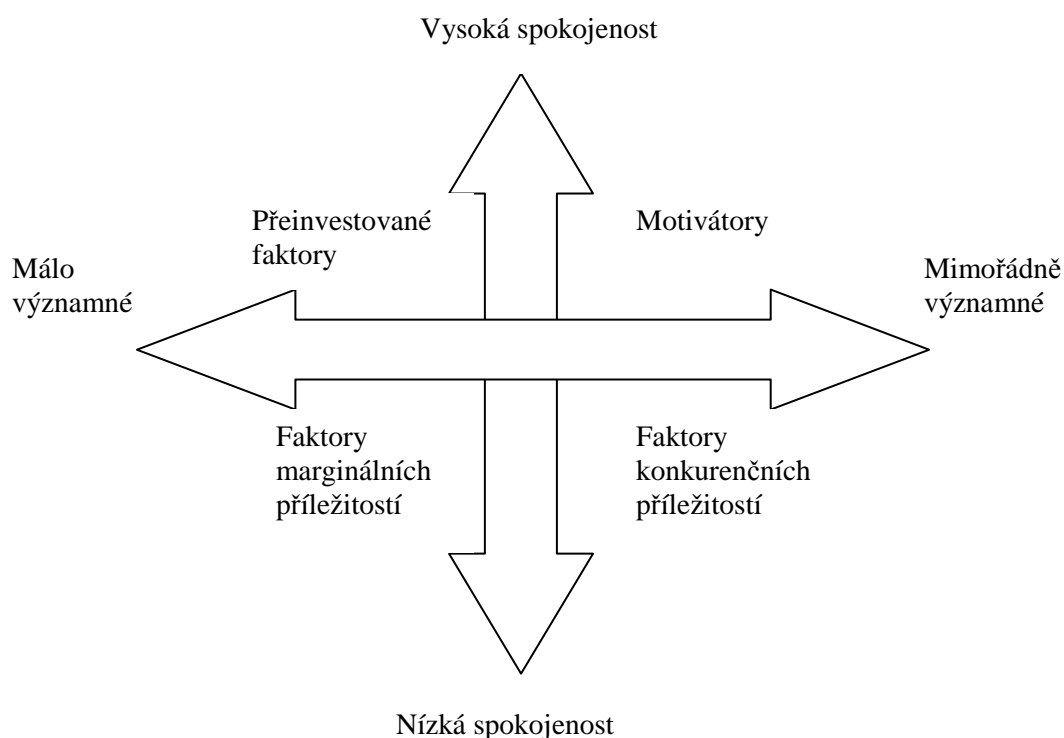
Zdroj: [2]

Jednou z významných a často využívaných metod, která umožňuje grafické vyjádření vnímané podobnosti či odlišnosti nabídky vůči konkurenci je **poziční mapa**. Některé druhy pozičních map zobrazují např. spokojenost, významnost, vnímání produktu spotřebitelem, porovnání konkurence na trhu, cenový index, kvalitu služeb či identifikaci možných cílových trhů (příležitostí). [11]

Kvadranty poziční mapy se nazývají [11]:

- motivátory – faktory s vysokou významností a vysokou spokojeností. Organizace by se měla snažit o udržení těchto faktorů, neboť přispívají ke kvalitnímu hodnocení služeb,
- přeinvestované faktory – ukazují na vysokou spokojenost a nízkou významnost. Nejsou pro zákazníka příliš důležité,
- faktory marginálních příležitostí – jsou faktory s nízkou významností a nízkou spokojeností zákazníka,
- faktory konkurenčních příležitostí – jsou faktory s vysokou významností a nízkou spokojeností zákazníka. Organizace by se na ně měla zaměřit.

Obr. 2.4: Poziční mapa dle spokojenosti a významnosti



Zdroj: [11]

### 2.4.2 Význam výzkumu spokojenosti zákazníka

Vysoce konkurenční prostředí vyžaduje pravidelné sledování a měření spokojenosti zákazníků, protože jen spokojený zákazník se vrací, kupuje pravidelně nebo více, podává reference o svých zkušenostech dalším potenciálním zákazníkům a je ochoten tolerovat i vyšší cenu v případě, že organizaci nebo značce věří. Spokojenost znamená loajalitu a s ní spojené stabilní tržby a tzv. *snowball efekt* (tzn. že produkt – služba se doporučuje).

Na základě dlouholetých zkušeností platí, že cena udržení si jednoho zákazníka je podstatně vyšší v porovnání se získáním zákazníka nového, popř. již jednou ztraceného. Díky konkurenci a následné nasycenosti trhu se úroveň kvality služeb stále zvyšuje a sjednocuje [7].

### **3. Metodika sběru dat**

V bakalářské práci jsem využila primární a sekundární zdroje dat. Sekundární informace o Státním hradu a zámku Český Krumlov včetně organizační struktury jsem získala díky kontaktu s manažerem průvodcovského provozu a kulturně-společenských aktivit zámku. Historii zámku jsem našla na internetových stránkách. Dále jsem sekundární informace čerpala z odborné literatury vztahující se k danému tématu.

Primární informace jsem získala marketingovým výzkumem, a to sběrem dat pomocí dotazníků. Dotazování se účastnili pouze česky hovořící návštěvníci zámku.

#### **3.1 Přípravná fáze**

##### **Identifikace problému**

Základním problémem je, že každý návštěvník má své individuální potřeby, kterými se liší od ostatních návštěvníků, vyhovuje mu jiná kvalita služeb a také jinak hodnotí svou spokojenost. Pro někoho je významný výklad průvodce, pro jiného vystavené předměty a historická hodnota. Avšak v jistém směru je možno nalézt společné rysy, jejichž prostřednictvím lze dosáhnout lepší úrovně poskytovaných služeb a tím také zajistit spokojenost návštěvníka.

##### **Definování cíle**

Mým cílem je zjistit celkovou spokojenost návštěvníků s prohlídkou zámku a jeho expozic, a také dílčí spokojenost s jednotlivými atributy poskytované služby. Na základě získaných výsledků, pak vypracuji návrhy řešení, jak zlepšit případné nedostatky při poskytování služeb a doporučím opatření, která by měla přispět ke zvýšení spokojenosti návštěvníků Státního hradu a zámku v Českém Krumlově.

##### **Hypotézy**

Pro potřeby mé práce jsem si stanovila pět základních hypotéz. Jednotlivé hypotézy jsem konzultovala s vedením zámku a dotazováním jsem se je snažila potvrdit.

- Minimálně 80 % návštěvníků bude celkově spokojeno s prohlídkou zámku,
- Spokojenost s osvětlením interiérů bude z 45 % hodnocena známkou dobře,
- Nejdůležitějším kritériem spokojenosti návštěvy zámku je projev průvodce,

- Více než 60 % návštěvníků není informováno o prohlídkách zdarma,
- Alespoň 20 % dotázaných návštěvníků se zúčastnilo kulturních akcí zámku.

## **Plán výzkumu**

Pro realizaci mého cíle jsem se rozhodla pro primární sběr informací, jelikož tyto informace jsou aktuální a budou lépe odpovídat povaze výzkumu. Údaje, které budu shromažďovat, jsou nezávislé, stavové a kvalitativní.

Jako metodu marketingového výzkumu jsem zvolila osobní dotazování návštěvníků prostřednictvím dotazníku. Pro tuto metodu jsem se rozhodla proto, že mezi její výhody patří zejména vysoká návratnost, existence zpětné vazby, která umožňuje vysvětlení otázek, kterým respondent neporozumí.

Při sběru dat mi bude sloužit jako nástroj strukturovaný dotazník, který bude mít 18 otázek. Budou v něm zastoupeny jak uzavřené, tak také otevřené otázky, ve kterých se mohou respondenti vyjádřit k dané problematice. Dotazník bude obsahovat převážně otázky se škálami oceňování v rozmezí 1-5. Otázky jsem vytvořila na základě stanovených cílů a hypotéz.

Jelikož zámek neměl v době realizace výzkumu vyhodnocenou návštěvnost za sezónu roku 2007, zvolila jsem jako základní soubor návštěvnost za rok 2006, kdy průměrná měsíční návštěvnost prohlídkových tras činila 17 286 návštěvníků. Při výzkumu jsem pracovala s výběrovým souborem, jehož množství jsem stanovila na 155 osob. Jednalo se o návštěvníky Českokrumlovského zámku ve věku od 18 let a výše.

Při zkoumání výběrového souboru jsem použila nereprezentativní výběr, konkrétně se jednalo o techniku vhodné příležitosti.

Před zahájením samotného výzkumu byl uskutečněn tzv. předvýzkum, jehož smyslem bylo ověřit srozumitelnost otázek v dotazníku a odhalit jejich nedostatky. Předvýzkum byl proveden na vzorku pěti lidí složených z průvodců zámku.

## **Časový harmonogram**

Před vlastním výzkumem jsem si stanovila časový harmonogram následných činností (tab. 3.3). Pro všechny části jsem si určila časový úsek, během kterého jsem danou část výzkumu realizovala.

Tab. 3.3: Harmonogram prací

Činnost	Datum	
	Od	Do
Definice problému, cíl výzkumu	19. 10. 2007	20. 10. 2007
Formulace hypotéz	21. 10. 2007	
Plán výzkumu	22. 10. 2007	23. 10. 2007
Tvorba dotazníku	24. 10. 2007	25. 10. 2007
Předvýzkum	26. 10. 2007	
Sběr údajů	27. 10. 2007	31. 10. 2007
Zpracování údajů	22. 2. 2008	24. 2. 2008
Analýza a interpretace	1. 3. 2008	4. 3. 2008

### 3.2 Realizační fáze

#### Sběr informací

Z důvodu otevírací doby zámku, která pro návštěvníky končí vždy na konci října, tj. k 31. 10., probíhalo dotazování v posledním týdnu otevření zámku. Osobního dotazování jsem se účastnila pouze dva dny, a proto jsem požádala o spolupráci ostatní průvodce, kterým jsem vysvětlila všechny otázky v dotazníku, aby mohli bez problémů zodpovědět případné dotazy ze strany návštěvníků.

Vlastní šetření jsem zahájila v posledních víkendových dnech měsíce října, a to 27. a 28. Dotazování probíhalo v okolí IV. a V. zámeckého nádvoří, jelikož v těchto prostorech končí prohlídkové trasy. Dotazníky jsem s návštěvníky osobně vyplnila a vzhledem k ochotě návštěvníků se mi podařilo během těchto dvou dnů nashromáždit 85 dotazníků.

Byla jsem si vědoma, že Českokrumlovský zámek je dosti navštěvovaný, takže jsem předpokládala, že nebude problém s vyplněním cca 150 dotazníků. Jak jsem se informovala, průvodci měli ve zbývajících dvou dnech vyplněno 70 dotazníků. Během mého ani jejich dotazování nevystaly žádné problémy s vyplněním otázek.



## Zpracování a vyhodnocení informací

Před vyhodnocením dat jsem provedla kontrolu správnosti u všech vyplněných dotazníků. Pro statistické zpracování a vyhodnocení jsem zvolila program MS Excel, ve kterém jsem získané data převedla do datové matice a dále zpracovávala.

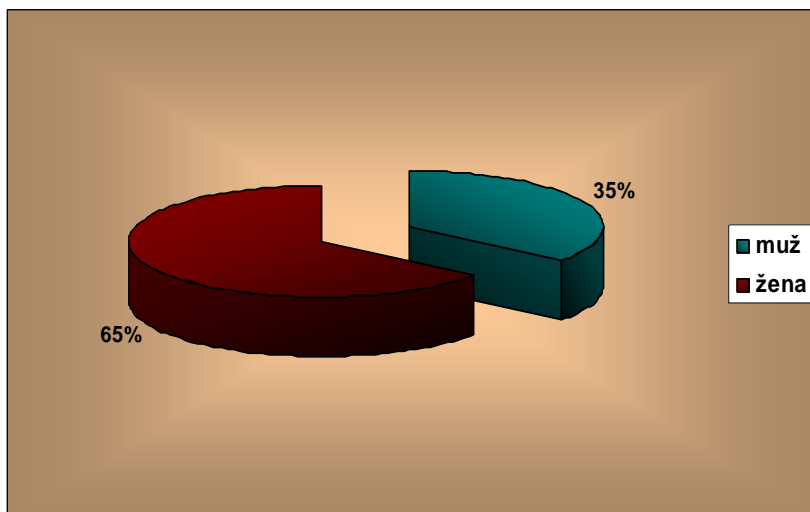
### 3.3 Složení výběrového souboru

Výběrový soubor činil 155 českých návštěvníků zámku. Prostřednictvím tří identifikačních otázek, a to pohlaví, věku a vzdělání, byla zjištěna struktura respondentů.

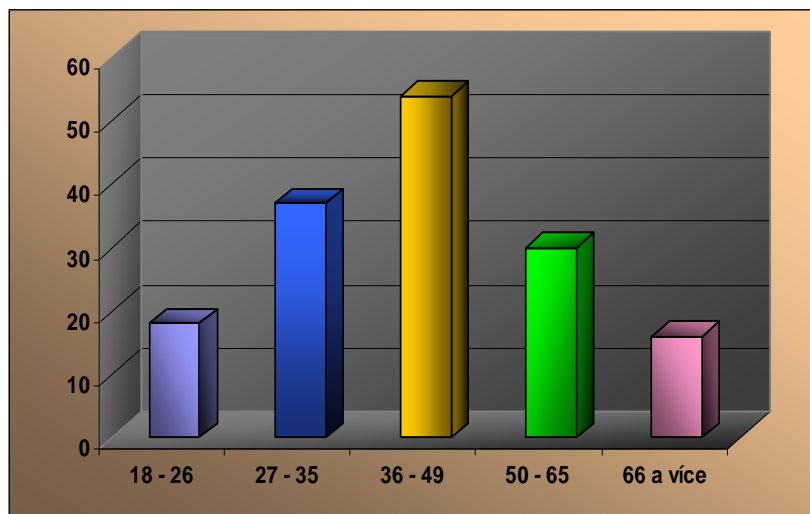
Podle pohlaví jsou návštěvníky převážně ženy (65 %), muži tvoří 35 %. Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií je kategorie 36 – 49 let (35 %), 24 % tvoří kategorie 27 – 35 let. Nejmenší podíl zaujímá kategorie 66 a více let, a to pouhých 10 %, což zobrazuje graf 3.2.

Dle vzdělání navštívili zámek nejvíce respondenti se středoškolským vzděláním, a to jak s maturitou (39 %), tak bez maturity (37 %).

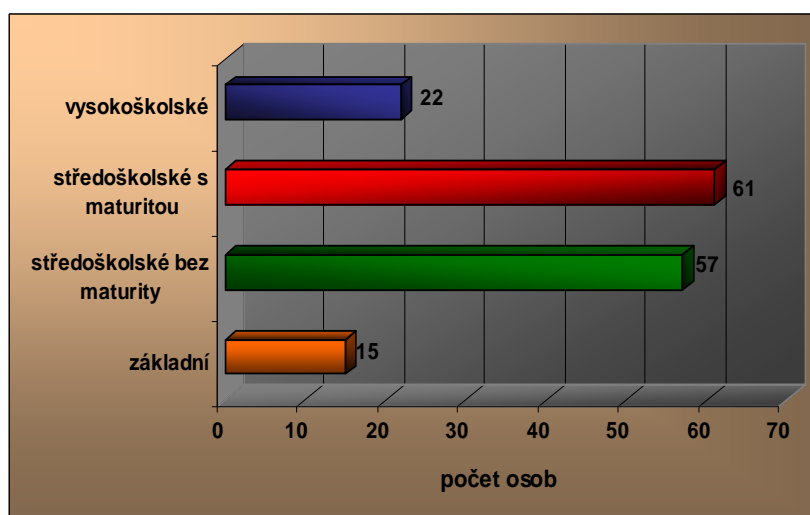
Graf 3.1: Pohlaví návštěvníků



Graf 3.2: Věkové kategorie návštěvníků



Graf 3.3: Vzdělání návštěvníků



## 4. Analýza spokojenosti návštěvníků

V této části práce uvádím analýzu současného marketingového mixu, důležité výsledky zjištěné marketingovým výzkumem a také vyhodnocení hypotéz, které jsem si stanovila v předcházející kapitole.

Výsledky výzkumu by měly přispět k odhalení problematických oblastí, na které by se mělo vedení zámku zaměřit a tím dosáhnout vyšší spokojenosti návštěvníků. Získaná data jsem si rozdělila na okruhy návštěvnost, poziční mapa spokojenost - důležitost, informovanost o poskytovaných službách, návrhy a připomínky návštěvníků.

### 4.1 Analýza současného marketingového mixu

#### Produkt

Základním produktem zámku jsou dvě prohlídkové trasy a zámecké divadlo, které jsou zpřístupněny návštěvníkům.

Nejnávštěvovanější prohlídkovou trasou, která zároveň přináší největší příjmy zámku, je I. prohlídková trasa. Tato trasa pojímá historii zámku od 14. – 19. století a láká návštěvníky především velkým množstvím vystavených unikátních exponátů.

II. prohlídková trasa je oproti I. trase výrazně méně navštěvovaná. Je zaměřena na historii rodu Schwarzenbergů a na ukázky historického nábytku, což ocení zejména návštěvníci zajímající se více o historii.

V Barokním divadle jsou k vidění původní divadelní mašinérie a během výkladu se ukazují divadelní efekty, ale vzhledem ke špatnému osvětlení je expozice hůře viditelná, a proto může být pro návštěvníky méně atraktivní.

Doplňkové produkty představují ostatní expozice, obchody se suvenýry, restaurace, pronájem prostor a gastronomické provozy.

V zámeckém lapidáriu jsou k vidění originály soch z Plášťového mostu a zámecké zahrady, součástí tohoto prostoru je také zámecká šatlava.

Zámecká věž je symbolem Českého Krumlova a umožňuje výhled na celé město a jeho blízké okolí.

Zámecká zahrada je situována na návrší ve třech odlišných výškových úrovních. Zahradě vévodí Kaskádová fontána s plastikami, jež představují vodní božstva a alegorie

ročních dob. Uprostřed zahrady stojí rokokový letohrádek Bellarie. Naproti letohrádku se nachází konstrukce Otáčivého hlediště, přírodní divadelní scény.

Medvědí příkop mezi I. a II. zámeckým nádvořím láká především rodiny s dětmi. Tradice chovu medvědů započala již v 16. století jako živoucí doklad domnělé příbuznosti mezi Rožmberky a italským rodem Orsini.

Obchody se suvenýry jsou situovány na III. a IV. zámeckém nádvoří, jejich celkový počet činí 10. Další obchod se suvenýry se nachází naproti místosti pro průvodce a jeden v interiéru I. prohlídkové trasy.

Na I. zámeckém nádvoří je pro návštěvníky k dispozici internetová kavárna. Dvě restaurační zařízení se nacházejí na II. zámeckém nádvoří (Máselnice, krčma Markéta) a na V. nádvoří se nachází restaurace Zámecká jízdárna.

Prostory zámku nejsou určeny pouze k prohlídkám zámeckých interiérů a exteriérů, ale nabízí další možnosti využití, např. pro účely filmového natáčení, koncertů, divadelních představeních, festivalů, pořádání výstav, seminářů, svateb a jiných společenských akcí.

## **Cena**

Při analyzování ceny vstupného jsem vycházela ze srovnání s obdobnými kulturními památkami. Zvolila jsem 4 památkové objekty, a to Státní hrad Rožmberk nad Vltavou, Státní zámek Kratochvíle, Státní zámek Hluboká nad Vltavou, Státní zámek Třeboň. Všechny tyto objekty spadají pod správu Národního památkového ústavu v Českých Budějovicích a v minulosti byly vlastněny stejnými šlechtickými rody. Dalším kritériem výběru byla skutečnost, že se nacházejí ve stejné lokalitě.

Vstupné těchto hradů a zámků je rozděleno do stejných kategorií jako u SHZ Český Krumlov, což je plné vstupné (dospělá osoba), děti (od 6 let), studenti, ZTP, senioři (osoby starší 65 let) a rodinné vstupné (2 dospělí + max. 3 děti do 15 let).

Ve srovnání s cenami hradu Rožmberk, zámku Třeboň a Kratochvíle je vstupné zámku Český Krumlov dražší. Naopak oproti hlavnímu konkurentovi, Státnímu hradu Hluboká, rodinné vstupné je pro všechny prohlídkové trasy výrazně nižší (viz příloha č. 6 ceníky konkurenčních památek).

Tab. 4.4: Ceník vstupného SHZ Český Krumlov

<b>Prohlídková trasa</b>	<b>Dospělí</b>	<b>Děti, studenti, ZTP</b>	<b>Senioři</b>	<b>Rodinné vstupné</b>
I. trasa	<b>130,-</b>	<b>60,-</b>	<b>80,-</b>	<b>300,-</b>
II. trasa	<b>100,-</b>	<b>50,-</b>	<b>70,-</b>	<b>260,-</b>
Zámecké divadlo	<b>200,-</b>	<b>120,-</b>	<b>180,-</b>	<b>400,-</b>
Zámecká věž	<b>45,-</b>	<b>30,-</b>	<b>30,-</b>	<b>110,-</b>
Zámecké lapidárium	<b>35,-</b>	<b>20,-</b>	<b>20,-</b>	<b>110,-</b>
Zámecká zahrada	<b>zdarma</b>	<b>zdarma</b>	<b>zdarma</b>	<b>zdarma</b>

Zdroj: [14]

### **Místo**

Vedení zámku spolupracuje s agenturami pořádajícími v prostorách zámku výstavy keramické tvorby či jiné společenské akce. Mezi tyto organizace patří Agentura českého keramického designu, firma Auvieux a Galerie Doxa.

Zámek také využívá služeb informačního centra Unios Tourist Service, který má pobočky nejen na nádvořích zámku, ale také v centru města Český Krumlov.

### **Marketingová komunikace**

SHZ Český Krumlov využívá tradiční nástroje marketingové komunikace, mezi něž patří osobní komunikace, public relations, propagační materiály či prezentace na webových stránkách. Osobní komunikace je uskutečňována prostřednictvím průvodců, pokladníků a prodejního personálu. Public relations probíhá na bázi seminářů, výstav a kulturně-společenských akcí. Propagační materiály představují turistické průvodce, pohlednice s motivy zámku, turistické známky. Nejvyužívanějším nástrojem komunikace je osobní komunikace zprostředkovaná průvodci, kteří informují návštěvníky o další nabídce služeb v areálu zámku.

### **Lidský faktor**

Průvodci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, který vypovídá o úrovni služeb zámku, vytvářejí jeho image, prezentují památku na domácí půdě i v zahraničí. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že průvodci SHZ, a to jak sezónní, z řad brigádníků, tak stálí zaměstnanci vykonávající průvodcovskou činnost, znají dobře historii zámku a jeho okolí,

jelikož většina z nich je z jihočeského kraje či přímo z Českého Krumlova. Jazyková skladba průvodců je velice rozmanitá, jsou zastoupeny nejužívanější cizí jazyky jako je angličtina, němčina, francouzština, ruština.

### **Materiální prostředí**

Památkový objekt Český Krumlov zahrnuje čtyřicet budov soustředěných kolem pěti zámeckých nádvoří společně se sedmihektarovou zámeckou zahradou. Všechny interiéry a exteriéry nemohou být využívány vzhledem k jejich historické hodnotě.

Nejvyužívanějším prostorem je budova Horního hradu, která návštěvníkům zpřístupňuje dvě prohlídkové trasy. Její interiéry jsou využívány také ke kulturním akcím, a to zejména Maškarní a Zrcadlový sál, Renesanční hala, Kaple sv. Jiří.

Exteriéry zámku slouží pro rauty, zážitkové gastronomie a jiné společenské aktivity. Největší využití v této oblasti nabízí zámecká zahrada, Letní jízárna a Plášťový most.

Okolí areálu zámku nabízí návštěvníkům příjemné prostředí, na IV. zámeckém nádvoří jsou pro návštěvníky k dispozici odpočinková místa (lavičky). Avšak nachází se zde i prvky, které nepřispívají ke kladnému hodnocení zámku. Jedná se o špatné osvětlení interiérů prohlídkových tras, které se projevuje zejména v obdobích na konci návštěvní sezóny (září, říjen), špatný stav a nízký počet toalet či špatnou orientaci v areálu zámeckého komplexu.

### **Procesy**

Zámek je pro veřejnost otevřen v době od 1. dubna do 31. října každý den kromě pondělí. Návštěvní doba I. a II. prohlídkové trasy začíná vždy od 9h a končí v 17h, mimo hlavní sezónu (červen – srpen), kdy je tato doba prodloužena do 18h. Zámecké divadlo umožňuje návštěvníkům pouze tyto časy prohlídek: 10h, 11h, 13h, 14h, 15h.

Kapacita I. prohlídkové trasy je stanovena v rozsahu od 8 – 45 osob, prohlídka trvá 50 – 55 minut a koná se každých 10 minut. Pro II. trasu je maximální možný počet návštěvníků ve skupině 25 osob, prohlídky probíhají v 30minutových intervalech, délka trvání je rovněž 55 minut. Divadlo je přístupné pouze pro 20 návštěvníků, prohlídka se koná ve výše zmíněných časech, a to pouze jedenkrát za hodinu. Prohlídka divadla trvá 40 minut.

Na zámku jsou k dispozici dvě pokladny.

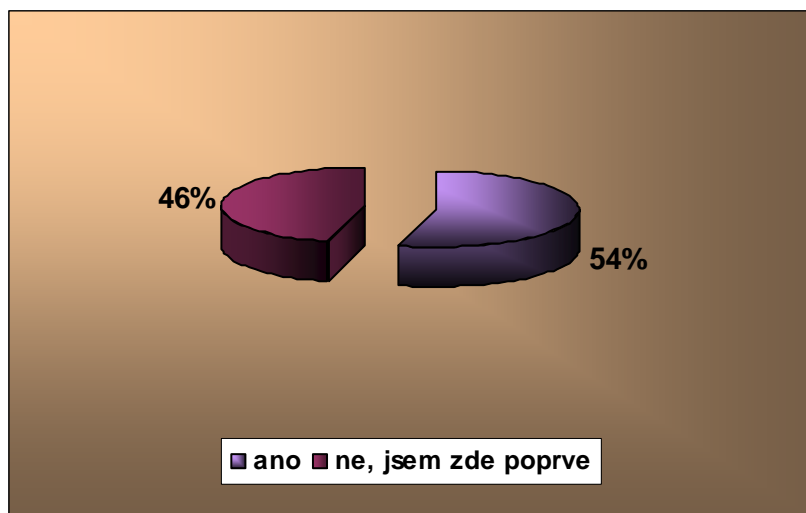
## 4.2 Vyhodnocení výsledků výzkumu

### 4.2.1 Návštěvnost

Snažila jsem se zjistit, zda-li respondenti navštívili Českokrumlovský zámek poprvé nebo již opakovaně, přičemž jsem nerozlišovala, zda se jedná o jejich druhou či několikátou návštěvu. Z grafu 4.4 vyplývá, že nadpoloviční většina dotázaných, tj. 54 %, již v minulosti zámek navštívila a zbývajících 46 % navštívilo zámek poprvé.

Většina dotázaných zámek již v minulosti někdy navštívila. Pro 50 % respondentů ve věku 18-26 let stejně tak pro 50 % respondentů s vysokoškolským vzděláním byla toto první návštěva zámku.

Graf 4.4: Navštívili jste již v minulosti Státní hrad a zámek v Českém Krumlově



Výzkum ukázal, že nejčastějším důvodem návštěvy je rodinný výlet, dále program pro známé a organizovaný zájezd.

Pro muže i ženy byl shodně z 66 % důvodem návštěvy zámku rodinný výlet. Ženy, respondenti se středoškolským vzděláním bez maturity a pro věkovou kategorii 36 – 49 let byl z 26 % důvodem návštěvy program pro jejich známé.

Graf 4.5: Důvod návštěvy zámku



Jednoznačně nejnavštěvovanější prohlídkovou trasou se stala I. prohlídková trasa, kterou si zvolilo 82 % návštěvníků. Za ní následuje s 11 % II. prohlídková trasa a zbývajících 7 % připadlo Zámeckému divadlu (viz příloha č. 2).

Muži si oproti ženám vybrali k návštěvě z 91 % I. trasu, ženy z 85 %. Návštěvníci starších 66 let zvolili I. trasu z 94 % a respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou dokonce z 97 %. Pouze respondenti s vysokoškolským vzděláním si zvolili I. prohlídkovou trasu z 67 %, zbývajících 33 % se rozhodlo pro II. prohlídkovou trasu.

#### 4.2.2 Poziční mapa spokojenost - důležitost

Spokojenost a důležitost hodnotili návštěvníci v otázce č. 6. Touto otázkou jsem se snažila zjistit, do jaké míry jsou návštěvníci spokojeni s mnou navrhovanými faktory a jakou důležitost těmto faktorům přiřazují. Stanovila jsem si celkem dvanáct faktorů, které byly hodnoceny známkami od jedné do pěti jako ve škole, přičemž 1 znamenala nejlepší a nejvíce důležité a 5 naopak nejhorší a nejméně důležité. U jednotlivých faktorů jak pro spokojenost, tak pro jejich důležitost jsem provedla sumy přiřazených známek. Z nich jsem následně spočítala průměry, které jsou uvedeny v tabulce 4.5.

Střed osy x a osy y jsem si určila také pomocí průměru, a to průměru z průměrných hodnot jednotlivých faktorů. Střed osy x, jež zobrazuje významnost, je 2,275 a střed osy y, která zachycuje spokojenost je v bodě 2,433.



Tab. 4.5: Průměrné hodnoty spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů

Faktor	Důležitost	Spokojenost
projev průvodce	1,8	1,7
informovanost průvodce	1,8	1,8
velikost skupiny	2,3	2,5
osvětlení interiérů	2,1	2,9
cena vstupenky	1,9	2,6
otevírací doba	2,1	2,3
kvalita expozice	2,1	2,1
počet pokladen	2,8	2,5
počet toalet	2,3	3,7
orientace v areálu zámku	2,4	2,6
obchody se suvenýry	2,9	2,5
občerstvení	2,8	2

Z tabulky 4.5 můžeme vyčíst, že největší rozdíl mezi naměřenými hodnotami nabývá faktor počet toalet, a to o 1,4. Nejlépe hodnocenými faktory z hlediska spokojenosti i důležitosti představují faktory vystupování a projev průvodce a informovanost průvodce. Nejhuře hodnocenými faktory z hlediska spokojenosti se staly faktory počet toalet a osvětlení interiérů. Nejméně významnými (důležitými) faktory jsou podle návštěvníků obchody se suvenýry, občerstvení a počet pokladen.

Z poziční mapy (graf 4.6) vyplývá, že faktory vystupování a projev průvodce, informovanost průvodce dosáhly nejvyššího hodnocení spokojenosti i důležitosti na rozdíl od ostatních faktorů. Tyto dva faktory spolu s kvalitou expozice a otevírací dobou se nacházejí v prvním kvadrantu a nazýváme je **motivátory**. Vedení zámku by se mělo snažit i nadále udržet stejnou kvalitu těchto faktorů.

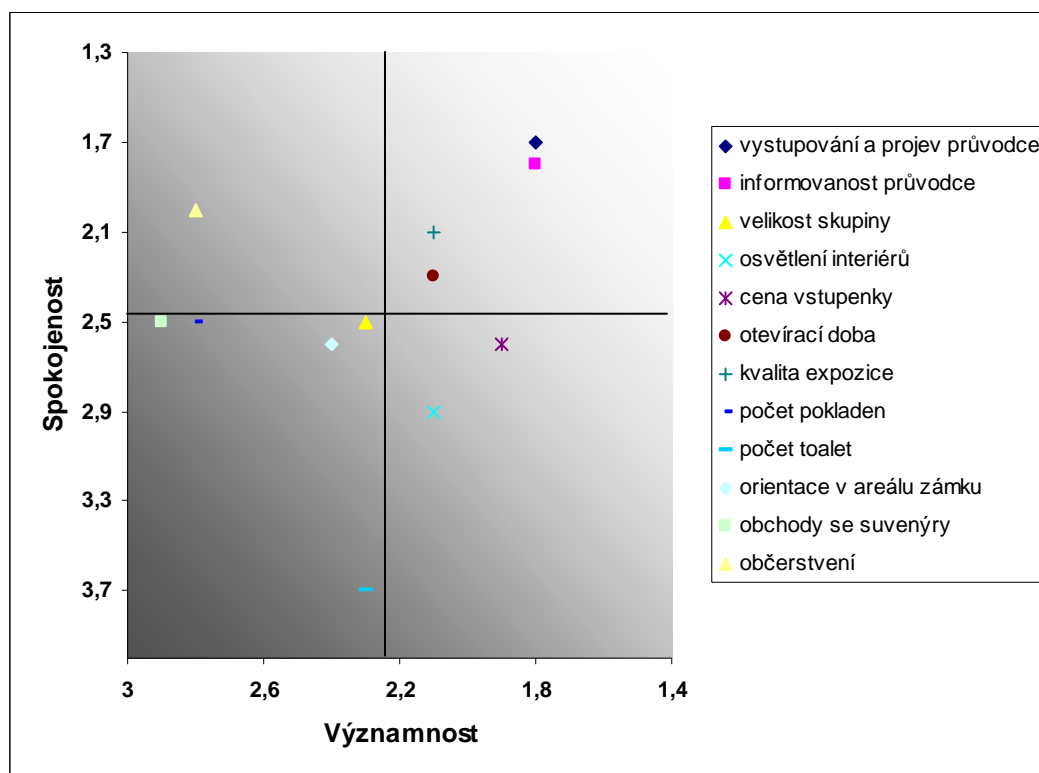
Do druhého kvadrantu náleží faktor občerstvení, který dosáhl poměrně vysoké spokojenosti, za to velmi nízké významnosti. Jedná se o **přeinvestovaný faktor**, do kterého by se měly snížit investice na zvýšení jeho kvality.

Ve třetím kvadrantu se nachází největší počet hodnocených faktorů, a to celkem 5. Jsou jimi obchody se suvenýry, počet pokladen, orientace v areálu zámku, velikost skupiny a počet toalet. Jak lze vyčíst z poziční mapy, obchody se suvenýry, počet pokladen a

velikost skupiny se nacházejí na hranici mezi druhým a třetím kvadrantem. Faktorům třetího kvadrantu říkáme **faktory marginálních příležitostí**. U těchto faktorů bychom měli udržovat stávající kvalitu, popřípadě ji mírně zvýšit, a to bez zvyšování investic do nich. Faktor počet toalet se velmi přibližuje čtvrtému kvadrantu, což ukazuje na jeho vysokou důležitost, ale velice nízkou spokojenost, proto by se vedení zámku na něj mělo zaměřit a výrazně zvýšit jeho kvalitu.

V posledním čtvrtém kvadrantu se vyskytují faktory cena vstupenky a osvětlení interiéru. Jak jsem již zmínila výše, tyto faktory se vyznačují relativně vysokou významností, ale nízkou spokojeností. Nazýváme je **faktory konkurenčních příležitostí** a mělo by dojít k výraznému zvýšení jejich kvality.

Graf 4.6: Poziční mapa dle spokojenosti a významnosti



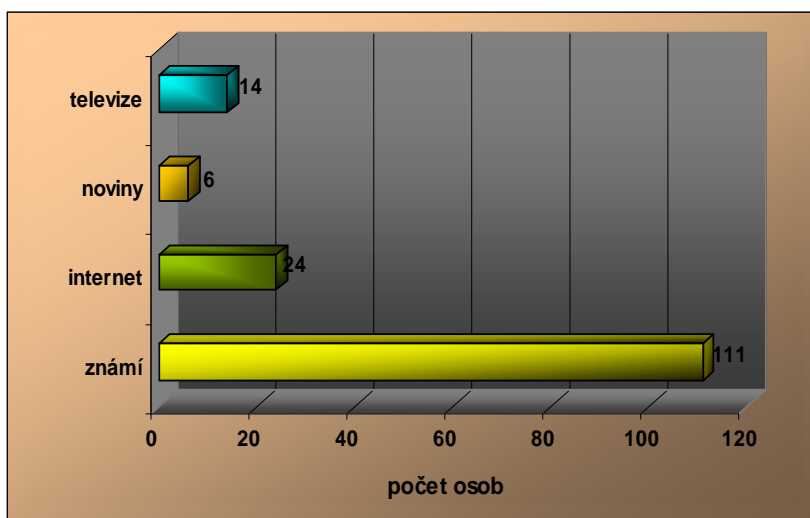
#### 4.2.3 Informovanost o poskytovaných službách

Jedním z dílčích cílů výzkumu bylo zjistit informovanost návštěvníků o službách, které zámek poskytuje.

Graf 4.7 níže ukazuje, že nejpočetnějším zdrojem informací jsou známí, což znamená, že reference jsou velmi důležité. Dalším informačním, ale méně zastoupeným, médiem byl internet, za ním následovala televize a noviny.

Všichni dotázaní respondenti uvedli na prvním místě jako zdroj informací své známé, kdy tento podíl vždy přesáhl 70 %. U respondentů ve věku 18 – 26 let tvořily reference pouze 56 % a z 35 % využili internet. Respondenti se základním vzděláním uvedli jen dva zdroje informací, kromě referencí to byly na druhém místě noviny (27 %).

Graf 4.7: Zdroje informací o zámku



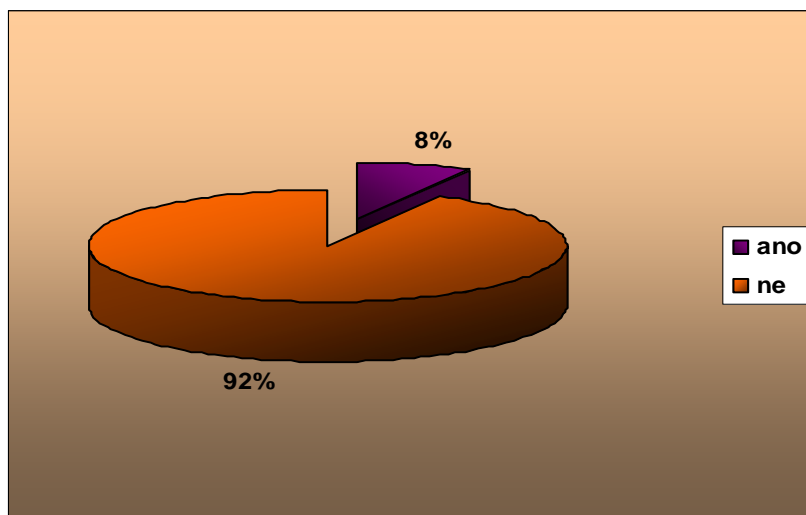
Výzkumem jsem zjišťovala, zda jsou návštěvníci informováni o společenských aktivitách na zámku, mezi něž patří různé slavnosti či festivaly. Toto povědomí je relativně nízké. Většina dotázaných o žádné z významných kulturních akcí nikdy neslyšela (viz graf v příloze č. 2).

Povědomost mužů i žen o kulturních akcích zámku nevykazuje výrazné rozdíly. Obě pohlaví nejsou informována o těchto skutečnostech. Vysokoškolsky vzdělaní lidé a respondenti ve věku 50 – 65 let jsou z 50 % informováni o společenských aktivitách na zámku. Nejméně informováni jsou návštěvníci se základním vzděláním a návštěvníci ve věku 18 – 26 let.

Dotazovala jsem se, zda respondenti navštívili nějakou kulturně-společenskou akci zámku. Pouze místní obyvatelé či obyvatelé sousedních měst, kterých bylo ovšem jen 8 %, odpovědělo, že nějakou kulturně-společenskou akci zámku navštívilo. Nejčastěji uvedli Svatováclavské slavnosti a Slavnosti pětileté růže.

Ženy v porovnání s muži kulturně-společenské akce navštěvují více, a to o 9 %. Návštěvníci ve věku od 18 – 35 let mají návštěvnost vyšší než ostatní věkové skupiny. U respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou a vysokoškolským vzděláním činí návštěvnost shodně 15 %.

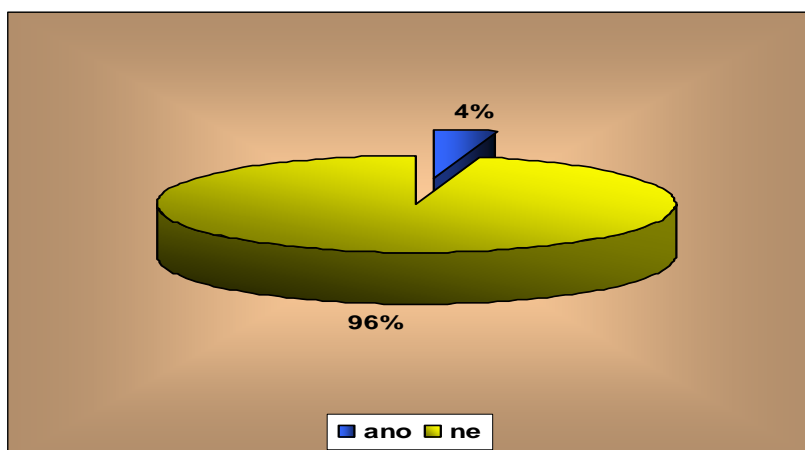
Graf 4.8: Navštívili jste nějaké kulturně-společenské akce na zámku?



Ve výzkumu jsme se také zaměřila na informovanost návštěvníků související s informacemi o prohlídkách zdarma, které jsou pro návštěvníky vyhrazeny v rámci Dnů evropského dědictví, Dne památek, Dne bez bariér a Svatováclavských slavností. Prokázalo se, že 96 % dotazovaných o prohlídkách zdarma vůbec neví.

U respondentů starších 66 let, respondentů se základním a středoškolským vzděláním s maturitou se prokázala 100% neinformovanost o prohlídkách zdarma. Naopak nejvíce informovány jsou ženy všech věkových kategorií a zároveň nejvíce informovanou kategorií je kategorie 50 – 65 let.

Graf 4.9: Informovanost o prohlídkách zdarma



#### 4.2.4 Návrhy a připomínky návštěvníků

Návštěvníkům jsem dala možnost volně vyjádřit své návrhy, připomínky či změny týkající se služeb poskytovaných zámkem. Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo nic nebo žádné změny. Tento názor vyjádřilo 35 % respondentů. 18 % dotázaných by ocenilo zvýšení počtu toalet v prostorách zámku a 14 % oslovených návštěvníků by uvítalo lepší a také větší množství informací o akcích a kulturním programu zámku. Mezi další návrhy a připomínky, než které zobrazuje graf v příloze č. 2, byly uvedeny např. příjemnější a ochotnější pokladní, moc drahé až předražené suvenýry, velký počet (množství) lidí ve skupině při prohlídkách, čímž došlo k střetu dvou skupin a druhá skupina byla nucena čekat než skončí výklad průvodce ve skupině první, větší přehlednost značení, více průvodců, hlasitější projev průvodce, což by uvítali zejména starší návštěvníci, možnost krmit medvědy a větší ukázkou expozice.

Většina dotázaných nenavrhla žádné změny v poskytování služeb zámkem. Takovouto odpověď uvedli z 53 % respondenti se základním vzděláním, naopak nejmenší podíl (23 %) zauímají návštěvníci se středoškolským vzděláním s maturitou. Zvýšení počtu toalet by z 22 % procent uvítaly ženy, respondenti ve věku 27 – 49 let a středoškolsky vzdělaní s maturitou. Rozšíření kapacity parkovacích míst uvedli návštěvníci věkové kategorie 27 – 35 let (11 %) a respondenti s vysokoškolským vzděláním (14 %).

### 4.3 Vyhodnocení hypotéz

- **Minimálně 80 % návštěvníků bude celkově spokojeno s návštěvou zámku**

V první hypotéze jsem si stanovila poměrně vysokou, a to 80% spokojenost návštěvníků s návštěvou zámku. Má hypotéza se **nepotvrdila**, jelikož pouhých 37 % návštěvníků bylo celkově spokojeno.

- **Spokojenost s osvětlením interiérů bude z 45 % hodnocena známkou dobře**

Tuto otázku jsem respondentům (návštěvníkům) pokládala v otázce č. 6, v níž měli zhodnotit známkou od jedné do pěti jak spokojenost s osvětlením interiérů, tak její důležitost. Ukázalo se však, že má hypotéza se **nepotvrdila** a známkou dobře se vyjádřilo jen 32 % respondentů.

- **Nejdůležitějším kritériem spokojenosti návštěvy zámku je projev průvodce**

Tento faktor návštěvy byl hodnocen rovněž v otázce č. 6 a jeho průměrná známka byla 1,8, čímž dosáhla nejlepšího průměru hodnocených faktorů z hlediska důležitosti. Stejného průměru dosáhl i faktor informovanost průvodce o zámku a jeho okolí. Hypotéza se **potvrdila**.

- **Více než 60 % návštěvníků není informováno o prohlídkách zdarma**

Z výzkumu vyplynulo, že 96 % dotázaných není informováno o prohlídkách zdarma v rámci kulturně-společenských akcích na Českokrumlovském zámku (viz graf 4.9). Hypotéza se tedy **potvrdila**.

- **Alespoň 20 % dotázaných návštěvníků se zúčastnilo kulturních akcí zámku**

Má poslední hypotéza se rovněž **nepotvrdila**. Pouhých 8 % dotázaných se zúčastnilo nějaké společenské akce pořádané na zámku (viz graf 4.8).

## 5. Návrhy ke zvýšení spokojenosti návštěvníků

Veškeré návrhy a doporučení vycházejí z výsledků marketingového výzkumu a z mého vlastního posouzení a pozorování během práce na zámku. Mým záměrem je nejen odhalit problematické oblasti, ale také prostřednictvím marketingového mixu navrhnout vhodné kroky, které by měly zvýšit spokojenost návštěvníků.

### 5.1 Produkt

S kvalitou vystavených exponátů, která představuje klíčový prvek základního produktu, jsou návštěvníci zámku spokojeni. Taktéž občerstvení bylo hodnoceno poměrně vysokou spokojeností.

Hůře hodnoceným faktorem byly obchody se suvenýry a výzkumem bylo zjištěno, že se těchto prodejen v areálu zámku nachází nadměrný počet. Jediné možné **řešení shledávám v omezení počtu prodejen**, a to zejména na nádvořích zámku, či jejich nižší využívání mimo hlavní návštěvní sezónu.

### 5.2 Cena

Na základě analýzy srovnání cen vstupného s obdobnými památkovými objekty, **navrhuji rozšířit ceník vstupného** o zakoupení vstupenky pro všechny kategorie návštěvníků na I. + II. prohlídkovou trasu za nižší cenu, než kterou by návštěvník zaplatil při nákupu každé zvlášť. Další **návrh spočívá ve slevě pro návštěvníky**, kteří navštívili památky pod správou Národního památkového ústavu České Budějovice, a to bez výjimek. Návštěvníci budou mít takto možnost prohlédnout si veškeré přístupné památky v dané lokalitě za sníženou cenu, což by mohlo vést ke zvýšení návštěvnosti těchto objektů.

### 5.3 Místo

Jelikož zámek nabízí využití prostor pro společenské akce typu svatby, rauty, kulturní akce apod. významnou cestou distribuce je příležitost navázání úzké spolupráce s organizacemi, které se zabývají přípravou a organizováním těchto akcí a rovněž i spolupráce se subjekty zabývající se krátkodobým nebo jednorázovým pronájmem

nemovitosti. Tím mám namysli **využívání B2B marketingu**, kde není zahrnován konečný zákazník, ale mezistupeň. Pro tento účel je třeba zvolit samostatnou marketingovou strategii, která by vyžadovala samostatný výzkum k těmto účelům. Touto cestou mohu pouze navrhnout možnost prezentace tradičními komunikačními kanály.

Za významnou možnost považuji pro konečného spotřebitele usnadnění zakoupení vstupného, proto **navrhuji rozšířit možnosti zakoupení či rezervaci vstupenek na webových stránkách**, ale i na ostatních místech jako např. **v informačním centru, ubytovacích zařízeních v centru města a jeho okolí a také ve spřátelených turistických atrakcích.**

Do procesu distribuce **doporučuji dále zapojit základní i střední školy, dětské tábory, navázat a rozšířit spolupráci s cestovními kancelářemi**, které mohou zprostředkovat zájezdy jak pro české, tak zahraniční turisty.

#### **5.4 Marketingová komunikace**

Z výzkumu vyplynulo, že návštěvníkům schází informace o kulturně-společenských aktivitách zámku nebo o nich vůbec nevědí. Z tohoto důvodu **navrhuji** vedení zámku **prezentovat se v televizi** např. v pořadu České Televize Toulavá Kamera a podobných cestopisných pořadech, čímž osloví široké spektrum publika. V těchto pořadech by také mohly být prezentovány pozvánky týkající se významných kulturních akcí na zámku. Rovněž by bylo vhodné **přípravit dokument o tomto zámku a natočit video pozvánku v cizích jazycích** pro zahraniční turisty, které by se mohly vysílat na zahraničních televizních stanicích.

Dále bych **doporučila rozhlasovou reklamu**, která není nákladná, a to **v celostátních i lokálních rádiích**, na kterých by mohla probíhat soutěž o volnou vstupenku na nějakou kulturní akci zámku.

Z výsledků výzkumu je patrné, že hlavním zdrojem informací o zámku jsou známí, tedy referenční skupiny, proto **doporučuji zintenzívnit ústní komunikaci ze strany všech zaměstnanců zámku.**

15 % dotázaných uvedlo, že získali informace prostřednictvím internetu. Oficiální internetové stránky SHZ Český Krumlov dostaly v nedávné době zcela novou podobu,



došlo také ke změně internetové adresy. Na stránkách mohou uživatelé získat informace o nadcházejících akcích zámku. Myslím si, že by se **na stránkách zámku měl zavést monitoring**, tzn. návštěvnost stránek a také by mohlo být na stránkách **zavedeno přihlašování uživatelů**, kterým by se po registraci zasílaly pravidelné maily o programu zámku. Domnívám se však, že většina lidí si sama nezádá do fulltextového vyhledávače SHZ Český Krumlov, a proto by měl být **na internetových portálech** jako je [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) či [www.centrum.cz](http://www.centrum.cz) **odkaz na české zámky**. Rovněž by zámek mohl **využít** ke své prezentaci **internetové stránky podávající tipy na výlet** jako je např. [www.kudyznudy.cz](http://www.kudyznudy.cz)

Areál zámku nabízí možnost pronájmu některých jeho prostor pro pořádání svatebních obřadů, koncertů, výstav, rautů a jiných společenských událostí. **Navrhuji rozšířit informace o pronájmu prostor zámku mezi svatební agentury a mezi agentury pořádající takovéto akce** a ty by to sami dále doporučovaly. Pokud se přes tyto agentury najdou noví klienti, kteří na zámku upřádají nějakou akci, dostane agentura provizi za zprostředkování. Je zde také **alternativa zapojení realitních kanceláří**, které nabízejí možnost krátkodobého pronájmu a mohou mít po takovýchto objektech pro specifickou akci poptávku.

Dalším mým **návrhem** je **vytisknutí letáčků s kulturním programem zámku**, které by dostávali návštěvníci na pokladně při koupi vstupenek. Na těchto letáčcích by měla být uvedena celková nabídka služeb zámku s kontaktní osobou, na kterou se mohou v těchto záležitostech obrátit. Letáčky by se také zdarma dávaly při návštěvě Lapidária a Zámecké věže.

Výzkumem jsem zjistila, že respondenti nejsou informováni o prohlídkách zdarma v rámci Dnů evropského dědictví, Dne bez bariér, Dne památek a Svatováclavských slavností. Pokud budu vycházet z vlastní zkušenosti, tak já jakožto dočasná obyvatelka města Český Krumlov, jsem se z žádných mediálních zdrojů nedozvěděla o těchto bezplatných prohlídkách, ani o jiných společenských událostech. Tyto společenské události byly v areálu zámku nedostatečně propagovány. Na nádvoří zámku blízko pokladny byl umístěn pouze stojan, na kterém byl napsán název akce a úplně vespod byla informace o prohlídce zdarma. Ovšem kolem tohoto stojanu se dalo projít bez povšimnutí. Jak jsem již zmínila výše, měly by tyto informace být součástí letáčku a **pokladní**, jakožto první kontakt se **zákazníky**, by je o těchto skutečnostech **měly informovat**.

Podle mého názoru **by mělo proběhnout školení o komunikaci s návštěvníky pro všechny zaměstnance**, kteří přicházejí do přímého styku s návštěvníky.

### **5.5 Lidský faktor**

Tento prvek marketingového mixu byl respondenty hodnocen jako jeden z nejlepších, a to jak z hlediska významnosti, tak z hlediska jeho spokojenosti. Konkrétně se jednalo o projev a informovanost průvodců, které představují pro zámek motivátory.

Jak jsem již zmínila v analýze, významnou roli v této oblasti představují zejména průvodci, kteří svým výkladem, vystupováním a poskytnutými informacemi mohou výrazně ovlivnit opakovanou návštěvu zámku. Proto **navrhuji** vedení zámku i nadále **udržovat stejnou kvalitu výběru průvodců**, kteří zajistí zámku spokojené návštěvníky.

Několik respondentů nebylo spokojeno s chováním personálu pokladen a ocenili by jejich příjemnější a ochotnější přístup. **Doporučuji zdůraznit pozici interního marketingu**, jehož hlavním cílem by mělo být věnovat větší pozornost výběru zaměstnanců a jeho důkladnému proškolení především v oblasti komunikace.

### **5.6 Materiální prostředí**

Velice nízké spokojenosti dosáhl faktor osvětlení interiérů. SHZ Český Krumlov je jen částečně elektrizován a v některých prohlídkových interiérech není k dispozici osvětlení, tudíž pokud do místnosti neproniká světlo zvenčí, návštěvníci mají sníženou schopnost vidět vystavené exponáty. Pro vyřešení tohoto problému **navrhuji** vedení zámku **usilovat o elektrizaci** těchto pokojů či nalézt možnost pro **zavedení dočasného přenosného osvětlení**. Také je zde **možnost zadat vyřešení tohoto problému** nějaké **technické univerzitě**, fakultě elektrotechniky, aby našli vhodný způsob řešení.

Z mé vlastní zkušenosti vychází dále skutečnost, že návštěvníci se špatně orientovali v areálu zámku, zejména toalety a pokladna se špatně hledají. V areálu zámku se sice nachází ukazatelé a na 3. nádvoří je k dispozici orientační mapa a veškeré popisky jsou v českém, anglickém a německém jazyce. **Navrhovala bych proto umístit ukazatele na více frekventovanějších místech** např. na nádvořích při vstupu a výstupu z prohlídkových tras a **stávající ukazatele lépe zviditelnit, zvýraznit**.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že 57 % návštěvníků se dopravuje na zámek automobilem, proto **navrhují zrekonstruovat parkoviště a rozšířit kapacitu parkovacích míst**, a to nejen pro automobily, ale i jiné dopravní prostředky např. autobusy.

Mezi vlivy, které mohou výrazným způsobem ovlivnit celkovou spokojenost návštěvníků, patří toalety. Tyto prostory jsou podle mého názoru jedním z mála míst, kde si turisté mohou odpočinout během své cesty a týká se to zejména žen. Počet toalet byl dle spokojenosti návštěvníků vůbec nejhůře hodnoceným faktorem. Zde mohu pouze **navrhnout zrekonstruování toalet, zvýšení jejich počtu a zejména odpovídající kvality**.

## **5.7 Procesy**

Podle návrhů respondentů by ke zvýšení spokojenosti přispělo snížení počtu osob ve skupině, aby nedocházelo k časovým prodlevám mezi přechodem do jednotlivých částí prohlídkových interiérů, kdy návštěvníci jsou mnohdy nuceni čekat než skončí výklad či přesun předcházející skupiny. Týká se to především I. prohlídkové trasy, jejíž kapacita je sice omezena na 45 osob ve skupině, avšak dochází k případům, kdy je ve skupině i 60 návštěvníků. **Doporučila bych tedy snížit kapacitu na maximální počet návštěvníků 35** a pro organizované zájezdy či školní výlety by byla přípustná hranice stávajících 45 osob.

Co se týče otevírací doby ta je pro vedení zámku motivátorem a měla by zůstat na stávající úrovni, ale podle mého názoru by vedení zámku mohlo **provést doplňující anketu** týkající se prodloužení otevírací doby, která by mohla začít již v měsíci březnu. Anketu bych doporučila umístit na internetových stránkách SHZ Český Krumlov nebo ji dávat společně se vstupenkou na pokladně, kde by ji návštěvníci mohli ihned zpátky odevzdat pokladnímu. Anketa by měla obsahovat max. 3 otázky, aby návštěvníci nad ní nestrávili mnoho času a byli ochotni ji vyplnit.

Několik respondentů nebylo spokojeno s délkou prohlídky, proto **navrhují prodloužit dobu prohlídky** zejména **I. trasy alespoň o 10 minut** a na základě toho **prodloužit poslední prohlídku před přestávkou** z 12 hodin na 12:30 hodin. Pro zpestření prohlídky by se během ní mohly hrát dobové scénky a **měla by probíhat interaktivní prohlídka** tak, aby do samotného výkladu přispívali i návštěvníci. Toto by bylo vhodné

provést zejména pro školní a organizované zájezdy větších skupin. V případě školních a studijních zájezdů by mohla probíhat vědomostní soutěž o drobné ceny.

Nespokojenost s počtem pokladen **bych řešila využitím dalších pracovníků** zejména v hlavní sezóně, a to **na zkrácený pracovní úvazek**.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak jsou návštěvníci Státního hradu a zámku v Českém Krumlově spokojeni se službami, jež jim správa hradu nabízí a na základě tohoto zjištění navrhnout zámku vhodná doporučení či opatření, které by přispěly ke zvýšení spokojenosti návštěvníků památky UNESCO.

V teoretické části bakalářské práce jsem se zabývala charakteristikou zámku a zaměřila jsem se na poznatky získané především z oblasti marketingu služeb a spokojenosti zákazníka.

K dosažení stanoveného cíle jsem provedla analýzu marketingového mixu a také realizovala marketingový výzkum, který měl podobu ústního dotazování. Tímto způsobem jsem se snažila zjistit, jak návštěvníci hodnotí spokojenost poskytovaných služeb a jakou důležitost přiřazují vybraným faktorům, které mohou ovlivnit celkovou spokojenost. Z realizovaného výzkumu vyplynulo, že návštěvníci jsou s celkovou návštěvou zámku spíše spokojeni.

Na základě provedené analýzy a připomínek ze strany návštěvníků týkající se poskytování služeb zámku jsem sestavila návrhy a doporučení. Svě návrhy a doporučení jsem rozdělila podle jednotlivých prvků marketingového mixu služeb.

Nejvíce doporučení jsem směřovala do oblasti marketingové komunikace, kterou považuji za jednu z velmi důležitých činitelů, pomocí níž lze oslovit návštěvníky k jejich první či opakované návštěvě a mělo by dojít k jejímu výraznému zvýšení. V komunikaci s širokou veřejností doporučuji prezentovat se tradičními komunikačními kanály, jakými jsou televize, internet, rozhlas, tištěná reklama.

Co se týče ústní komunikace ze strany zaměstnanců zámku, doporučovala bych její zintenzivnění. Mezi další návrhy patří zlepšení kvality a rozšíření počtu toalet, parkovacích míst a zlepšení orientace v areálu zámku.

Mezi novinky, které bych pro zámek zavedla, je orientovat se na B2B trh, navázat a rozšířit spolupráci s cestovními kancelářemi a školami, jakožto hlavními zprostředkovateli velkého počtu návštěvníků.

Domnívám se však, že řada návrhů nemusí nabýt okamžitého účinku, ale i přesto věřím, že jsem Státnímu hradu a zámku v Českém Krumlově pomohla odhalit nedostatky v poskytování služeb a svými návrhy přispěji ke zvýšení spokojenosti návštěvníků.

Jakákoliv organizace zaměřující se na zákazníka, by měla pravidelně provádět průzkumy spokojenosti, aby zjistila, co zákazník žádá a potřebuje a také zvyšovat svou konkurenceschopnost.

## Seznam použité literatury

### Knihy

- [1] De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J., *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1
- [2] Foret, M., Stávková, J. *Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8
- [3] Hannagan, T. J., *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1996. 208 s. ISBN 80-85943-07-7
- [4] Janečková, L., Vašítková, M. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0
- [5] Kesner, L. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1104-4
- [6] Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing*. 6.vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- [7] Kozel, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- [8] Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. *Nákupní chování*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2004. 634 s. ISBN 80-251-0094-4
- [9] Smith P., *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 518 s., ISBN 80-7226-252-1
- [10] Spáčil, A. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1
- [11] Spáčil, V. *Business marketing. Sylaby a případové studie*. 1. vydání. Ostrava: Repronis, 2004. 104 s. ISBN 80-7329-058-8
- [12] Světlík, J. *Marketing – cesta k trhu*. 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, s. r. o., 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2

### Přednášky

- [13] Ostrožná, J. *Přednášky Marketingové aplikace*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2007

### Materiály od správy zámku

- [14] Antoš, M. SHZ Český Krumlov – Marketingová analýza 2007

Internetové stránky

Ministerstvo kultury České republiky [www.mkcr.cz](http://www.mkcr.cz)

Státní hrad a zámek Český Krumlov [www.castle.ckrumlov.cz](http://www.castle.ckrumlov.cz)

Národní památkový ústav [www.npu.cz](http://www.npu.cz)

Oficiální stránky Státního hradu a zámku Český Krumlov [www.zamek-ceskykrumlov.eu](http://www.zamek-ceskykrumlov.eu)



## **Seznam použitých zkratek**

Apod. - a podobně

ČR - Česká republika

Např. - například

Obr. - obrázek

SHZ - Státní hrad a zámek

Tab. - tabulka

Tzn. - to znamená

Tzv. - tak zvaný

Viz - lze vidět

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2008

.....  
Eva Kadlecová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kpt. Jaroše 766  
735 14 Orlová - Lutyně

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1: Dotazník
- Příloha č. 2: Grafy k jednotlivým otázkám v dotazníku
- Příloha č. 3: Organizační struktura provozu SHZ Český Krumlov
- Příloha č. 4: Podrobná struktura příjmů SHZ Český Krumlov
- Příloha č. 5: Návštěvnost zámku
- Příloha č. 6: Ceníky vstupného konkurenčních památkových objektů
- Příloha č. 7: Interiéry zámku
- Příloha č. 8: Exteriéry zámku
- Příloha č. 9: Orientační mapa zámku

